



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Faculdade de Direito

Mestrado em Direito do Trabalho

Dissertação para obtenção do grau de Mestre

O Regime Especial do Teletrabalho

As Implicações nas Relações Laborais

Aluna: Ana Sofia Zêzere da Conceição Guerra

Orientador: Professor Doutor José Luís Moura Jacinto

Janeiro de 2013

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, fica um agradecimento especial ao meu pai e à minha mãe que sempre me apoiaram ao longo de todos os ciclos da minha vida

Ao meu avô que, infelizmente, não assistiu à finalização deste trabalho e aos meus avós por continuarem a seguir o meu percurso

Ao Carlos por fazer parte da minha vida

Ao Professor Doutor Bernardo Xavier por possibilitar que esta dissertação se concretizasse e por todos os conhecimentos transmitidos ao longo da Pós-Graduação e do Mestrado

Ao Professor Doutor José Moura Jacinto pela orientação da dissertação

A todos os colaboradores da «Empresa X» que, amavelmente, participaram na recolha de dados do questionário. Em especial à equipa de Recursos Humanos por estar sempre disponível para colaborar

Ao Bruno Neves pela amizade

A todos os familiares, amigos e aos colegas do Mestrado pela amizade e pelos ensinamentos

E.. agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram...

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO	6
II. O TELETRABALHO	9
1. As Modalidades de Teletrabalho	12
2. As Vantagens e os Condicionaisismos do Teletrabalho	18
3. A Evolução do Teletrabalho	24
4. A Regulamentação Legal do Teletrabalho	29
III. AS IMPLICAÇÕES DO TELETRABALHO NAS RELAÇÕES LABORAIS	33
1. Os Poderes do Empregador Aplicáveis à Modalidade de Teletrabalho	33
1. O Estilo de Liderança dos Gestores e a Supervisão dos Teletrabalhadores	42
2. As Tecnologias de Informação e de Comunicação	47
3. A Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Pessoal dos Teletrabalhadores	53
IV. UM ESTUDO DE CASO	57
1. Apresentação do Estudo de Caso.....	57
1.1. Procedimento	57
1.2. Instrumento: O Questionário	59
1.3. Amostra	60
2. Análise dos Resultados	62
3. Discussão dos Resultados	71

V. CONCLUSÕES	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
LEGISLAÇÃO E JURISPRUDÊNCIA	94
ANEXOS	96
Anexo 1 - Formulação das Perguntas do Questionário	97
Anexo 2 - O Questionário Aplicado ao «Grupo Teletrabalhadores»	101
Anexo 3 - O Questionário Aplicado ao «Grupo Não-Teletrabalhadores»	106
Anexo 4 - O Questionário Aplicado ao «Grupo Chefias de Teletrabalhadores»	111
Anexo 5 - Análise Sociodemográfica dos Participantes da Amostra	116
Anexo 6 - Análise Descritiva dos Resultados obtidos nos Questionários	123

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”

Charles Darwin

I. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho tradicional resumia-se a estruturas organizacionais centralizadas e hierarquizadas que se suportavam em normas jurídicas rígidas e pouco flexíveis, segundo as quais os trabalhadores desempenhavam a sua atividade a partir das instalações físicas da empresa, mediante um horário de trabalho fixo e sob a supervisão constante e direta do empregador.

Nos últimos anos, assistiu-se à globalização da economia, à crescente concorrência empresarial aliada a uma crise económica e social profunda que influenciaram claramente o mercado de trabalho, determinando que as empresas fossem obrigadas a refletir sobre a sua organização do trabalho para que conseguissem acompanhar e superar as tendências laborais atuais. Num contexto de necessidade de adaptação ao mercado de trabalho e de redução dos custos, aliado ao aperfeiçoamento das novas tecnologias de informação e de comunicação, as empresas implementaram novas modalidades de trabalho atípicas com traços de flexibilidade.

O teletrabalho foi uma das modalidades de trabalho que se impôs como forma de combater os condicionalismos existentes no mercado de trabalho, e será o objeto de reflexão desta dissertação.

O teletrabalho caracteriza-se por ser uma modalidade de trabalho em que o prestador da atividade se encontra fisicamente distante das instalações principais da empresa, recorrendo à utilização de tecnologias de informação e de comunicação que permitem uma interatividade virtual constante entre os trabalhadores e o empregador. O teletrabalho veio modificar a ideia tradicional de prestação de trabalho em que o trabalhador se encontrava fisicamente presente na empresa a executar a sua atividade e sob a monitorização presencial do empregador, num horário previamente determinado, gerando implicações profundas nas relações laborais e desempenhando os gestores um papel fundamental.

Teoricamente, tem-se ponderado a implementação da modalidade de teletrabalho a nível organizacional por se considerar que se trata de uma forma de trabalho adaptada ao mercado de trabalho atual, invocando-se os seguintes aspetos adjacentes à sua adequação: ao reduzir-se ou eliminar-se a necessidade de deslocação para o trabalho, permite-se uma otimização dos espaços disponíveis na empresa, conduzindo a uma diminuição das despesas com as infra-estruturas e com o pessoal e, por se tratar de uma modalidade de trabalho flexível, possibilita-se que os trabalhadores forneçam uma resposta mais eficaz ao empregador e/ou aos clientes, conduzindo a que as empresas obtenham ganhos em termos de produtividade e de competitividade.

Atendendo a que a prática de teletrabalho começa a ser introduzida nos modelos de gestão de algumas empresas portuguesas no sentido de combater os condicionalismos existentes no mercado de trabalho mas, ainda assim, é uma prática pouco utilizada em Portugal, pretende-se efetuar uma abordagem exploratória acerca das implicações do teletrabalho nas relações laborais.

De uma forma geral, pretendem-se conhecer as características da execução do teletrabalho (local de realização, tempo de dedicação, ferramentas utilizadas, comunicação estabelecida entre as partes, entre outros aspetos), bem como a perspetiva dos teletrabalhadores, dos respetivos supervisores e dos demais trabalhadores acerca das vantagens e dos condicionalismos desta modalidade de trabalho. Numa perspetiva da eficaz gestão dos Recursos Humanos, com a substituição da presença física do trabalhador pela presença remota, a relação existente entre o teletrabalhador, os demais trabalhadores e o empregador modificou-se. Em consequência, questiona-se a subsistência dos poderes da entidade empregadora e qual o papel desempenhado pelas tecnologias de informação e de comunicação. O estilo de gestão e a supervisão dos trabalhadores na prestação do trabalho na sua forma tradicional necessitam de ser adaptados a esta nova realidade laboral baseada na utilização das novas tecnologias, tornando-se fundamental refletir acerca do relacionamento existente entre o supervisor, os teletrabalhadores e os demais trabalhadores. E, de forma a encarar esta nova modalidade de trabalho, é necessário conhecer os aspetos atinentes à conciliação da vida pessoal com a vida profissional.

No sentido de concretizar os objetivos em reflexão acima mencionados, pretende-se com este trabalho responder às seguintes questões:

- 1) Como será que o teletrabalho é compreendido pelos intervenientes da relação laboral em termos de benefícios e inconvenientes?
- 2) As tecnologias de informação e de comunicação utilizadas no âmbito da realização do teletrabalho servem para fins de supervisão dos teletrabalhadores ou desempenham um papel fundamental na realização do trabalho e na comunicação entre as partes?
- 3) Será que com o teletrabalho subsistem os poderes do empregador nas relações laborais, através do recurso às metodologias de informação e de comunicação, ou será que se proporciona a sua aniquilação?
- 4) Com a realização do teletrabalho proporciona-se uma maior tendência para a supervisão e monitorização dos teletrabalhadores e, conseqüentemente, um estilo de liderança mais rígido e hierarquizado ou será que se reclama a confiança, autonomia e colaboração entre os trabalhadores e as chefias, atenuando-se a supervisão e a monitorização dos trabalhadores?
- 5) Com a prática do teletrabalho, permite-se uma melhor conciliação da vida privada com a vida profissional ou será que se aumenta o conflito existente entre estas duas vertentes?

Na presente dissertação e, para que fosse possível responder às questões acima formuladas, realizou-se, primeiramente, uma revisão da literatura acerca do teletrabalho. De seguida, procedeu-se à apresentação de um estudo de caso (*case study*) realizado numa empresa portuguesa com o intuito de efetuar um levantamento das implicações do teletrabalho nas relações laborais de acordo com a perspetiva de teletrabalhadores, dos supervisores e de trabalhadores que executam a sua atividade nas instalações da empresa. Assim, pretendeu-se explorar a realidade do teletrabalho, para que se adoptem estratégias que facilitem a adaptação a esta nova realidade laboral e a maximização das vantagens da sua implementação em contexto organizacional.

II. O TELETRABALHO

O conceito de teletrabalho conhecido como *telework* ou *telecommuting* teve a sua origem nos anos 70, nos Estados Unidos da América, num contexto de crise petrolífera e de recessão económica mundial, em que se apelava à necessidade de flexibilizar as empresas e, simultaneamente, reduzir os custos desnecessários, tornando-as mais competitivas no mercado. Em Portugal esta prática surgiu mais tardiamente, no ano de 1995.

As tentativas de definir o conceito de teletrabalho, enquanto modalidade de trabalho à distância, têm-se multiplicado, parecendo-nos relevante destacar algumas dessas definições.

A Comissão Europeia ⁽¹⁾ considera que o teletrabalho é «um método de organização e/ou prestação de trabalho em que o trabalho prestado por uma pessoa singular no quadro de uma relação de trabalho, durante uma parte considerável do tempo de trabalho seja prestado à distância (relativamente às instalações do empregador ou ao local onde se espera o resultado do trabalho) através da utilização de tecnologia de informação e transmissão de dados, e em especial da Internet».

A Organização Internacional do Trabalho ⁽²⁾ define o teletrabalho como sendo «a forma de trabalho realizada num lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permite a separação física e que implica que se utilize uma nova tecnologia que facilite a comunicação».

De acordo com o Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, «o teletrabalho poderá ser entendido como um modo flexível de trabalho, cobrindo várias

⁽¹⁾ Pedro Ortins de Bettencourt - “Os regimes do teletrabalho” in Estudos Jurídicos em homenagem ao Professor António Motta Veiga, Coimbra, Almedina, 2007, página 258.

⁽²⁾ International Labour Organization – “Conditions of Work Digest: Telework”. Internacional Labour Office, Geneva, Vol. 9, n.º 1, 1990, página 4.

áreas de atividade, em que os trabalhadores podem desempenhar as suas funções remotamente a partir de casa ou de um local de trabalho (telecentro), numa determinada percentagem dos seus horários de trabalho». Reconhecendo-se o valor das novas tecnologias no meio laboral, «as telecomunicações e as tecnologias da informação constituirão cada vez mais ferramentas indispensáveis no desempenho do trabalho remoto, quebrando barreiras geográficas e permitindo a partilha de informação num ambiente eletrónico disperso» (3).

O Código do Trabalho, dando especial realce aos aspetos da relação de subordinação estabelecida e ao local da prestação de trabalho, caracteriza o teletrabalho como a «prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente, fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação» (artigo 165.º).

Glória Rebelo (4) considera que o teletrabalho consiste numa «nova forma de organizar o trabalho, cuja característica principal é a de estabelecer entre duas partes (uma entidade empregadora e um trabalhador) um conjunto de relações laborais à distância asseguradas por instrumentos informáticos e/ou instrumentos de telecomunicações».

Pedro Romano Martinez (5) considera que «o teletrabalho, mediante o recurso a meios informáticos, permite que a atividade seja realizada sem que o respetivo prestador tenha de permanecer na empresa beneficiária dessa mesma atividade». É neste sentido que Jack Nilles (6), considerado o «pai do teletrabalho», dá especial realce à «possibilidade de enviar o trabalho ao trabalhador, ao invés de mover os trabalhadores para o trabalho».

Maria Palma Ramalho (7) reconhece que o teletrabalho corresponde a uma forma específica de trabalho que decorre da conjugação do fator geográfico e do fator

(3) “Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal”. Missão para a Sociedade de Informação, Ministério da Ciência e da Tecnologia., 1997, página 54.

(4) “Teletrabalho e Privacidade, Contributos e Desafios para o Direito do Trabalho”, RH Editora, Lisboa, 2004, página 3.

(5) “Relações Empregador Empregado” in Direito da Sociedade da Informação, Volume I, Coimbra Editora, 1999, página 186.

(6) “Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce”, John Wiley & Sons, Inc., 1998, página 1.

(7) “Direito do Trabalho” Parte II – Situações Laborais Individuais, 3.ª Edição, Almedina, 2010, página 381.

funcional sendo que «o fator geográfico é a separação espacial entre o trabalhador e as suas instalações da empresa, uma vez que o teletrabalho é, por definição, um trabalho à distância; o fator funcional é o tipo de prestação laborativa desenvolvida, que passa pelo recurso intensivo a tecnologias de informação e de comunicação entre o teletrabalhador e o credor da sua prestação».

Para Maria Regina Redinha ⁽⁸⁾ representa uma «modalidade de trabalho desenvolvida num local situado fora das instalações centrais da empresa, através da utilização de meios informáticos e/ou telemáticos que permitem, simultaneamente, a separação geográfica e a comunicação».

Guilherme Dray ⁽⁹⁾ define o teletrabalho como a «modalidade de trabalho prestada por um trabalhador fora das instalações da empresa, mediante o recurso a tecnologias de informação e de comunicação, sendo as suas características principais, consequentemente, a distância do trabalhador em relação à sede social e instalações principais da empresa, por um lado, e o recurso a meios informáticos e/ou telemáticos, por outro lado». Para este autor, «o paradigma do “posto de trabalho” que marcou toda a segunda metade do século XX, assente em empregos permanentes, a tempo inteiro, em regime de exclusividade e tendo por base uma localização pré-determinada e tendencialmente definitiva tende a esvanecer-se e a dar lugar, no século XXI, a um novo paradigma, que tem por base a deslocalização laboral, a flexibilidade da mão-de-obra e o recurso a técnicas sofisticadas de comunicação e informação».

Nesta ordem de ideias, é pertinente a afirmação de Maria Regina Redinha ⁽¹⁰⁾: «debatido na doutrina, silenciado na contratação coletiva, desconhecido da jurisprudência, entre nós, o teletrabalho interpela a instância jurídica não parecendo afrontar a capacidade regeneradora do ordenamento e, muito menos, justificar uma imediata regulamentação. De todo o modo não deixa de ser surpreendente que em finais

⁽⁸⁾ “O Teletrabalho” *in* Questões Laborais, Coimbra, Ano VIII, 17, 2001, página 90.

⁽⁹⁾ “Teletrabalho, Sociedade da Informação e Direito” *in* Estudos do Instituto de Direito do Trabalho, Volume III, Coimbra, Almedina, 2002, página 266.

⁽¹⁰⁾ “O Teletrabalho” *ob. cit.*, página 106 e 107.

do século XX, numa sociedade dominada pela tecnologia, se discuta uma modalidade de prestação de trabalho com muitas afinidades com o sistema pré-industrial».

No seguimento do levantamento de algumas das definições de teletrabalho divulgadas na doutrina, concluiu-se que se podem destacar, essencialmente, dois aspetos diferenciadores desta modalidade de trabalho atípica, com traços de flexibilidade, e que se encontram presentes em todas as definições: (a) o local de trabalho caracteriza-se pela distância do trabalhador em relação às instalações principais de desenvolvimento da atividade da empresa, ainda que o trabalhador possa alternar com a execução da sua atividade no local de trabalho tradicional; (b) recorre-se à utilização de tecnologias de informação e de comunicação que permitem uma interatividade constante entre os trabalhadores e o empregador. Parece, ainda, fundamental considerar um terceiro aspeto na definição da modalidade de teletrabalho para o estudo que se pretende efetuar e que é assumido pelo Código do Trabalho português: (c) a assunção, para a caracterização do teletrabalho, da existência de uma relação de subordinação jurídica.

Deste modo, propõe-se uma definição de teletrabalho que se pretende acompanhar na presente dissertação: o teletrabalho consiste numa modalidade de trabalho subordinado, desenvolvida primordialmente à distância em relação às instalações tradicionais da empresa, com recurso a tecnologias de informação e de comunicação que permitem estabelecer entre o teletrabalhador, o empregador e os demais trabalhadores uma interatividade constante.

1. As Modalidades de Teletrabalho

O teletrabalho pressupõe a «existência de um contrato que estabeleça e regule as condições laborais (o quê, como, onde e quando) em que se desenvolve o teletrabalho podendo este ocorrer a partir de casa do(a) trabalhador(a), em centros de teletrabalho, escritórios satélite, teletrabalho móvel, escritórios partilhados, *offshore* (teletrabalho

transfronteiriço) e assumir uma modalidade a tempo inteiro, tempo parcial, em alternância (alguns dias por semana) ou ocasional»⁽¹¹⁾.

A delimitação da modalidade de teletrabalho passa pela caracterização de três aspetos: o local de trabalho, o tipo de ligação entre o empregador e o trabalhador e a natureza jurídica do vínculo estabelecido entre as partes.

No que concerne ao local de trabalho, o teletrabalho pode desenvolver-se⁽¹²⁾: no domicílio do teletrabalhador (*electronic home-work*), em centros satélite (*satellite offices*), em centros comunitários (*telecottage*), numa modalidade móvel (*mobile work*) ou num regime transfronteiriço (*offshore*).

O teletrabalho pode ser realizado no domicílio do trabalhador, sendo esta a primeira e a mais divulgada modalidade de prestação de trabalho à distância devido à facilidade na sua implementação e ao reduzido investimento a cargo do empregador, considerando a possibilidade de aproveitamento dos recursos existentes no domicílio do trabalhador. Estudos realizados consideram que, em geral, o teletrabalho no domicílio oferece boas condições de trabalho na medida em que, normalmente, os trabalhadores exercem as funções num escritório, a maior parte das vezes isolado do resto da casa⁽¹³⁾.

⁽¹¹⁾ Programa Pêndulo – “Teletrabalho uma metodologia de implementação”, 2001-2004, página 4.

⁽¹²⁾ Vejam-se acerca da distinção entre as modalidades de teletrabalho no que concerne ao local de trabalho: Jack Nilles, ob. cit., página 11 a 14; Maria Regina Redinha – “O Teletrabalho” cit., página 96 a 98; Robinson Barbosa – “O Teletrabalho dentro de uma visão mais ampla da subordinação jurídica”, página 8 a 10; Jordan Nohara, Claudia Acevedo, Alice Ribeiro e Marcello Silva – “O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores” in RAI – Revista de Administração e Inovação, Volume 7, número 2, Abril-Junho, 2010, página 153; Rui Cartaxo - “Súmula de informação de teletrabalho a nível Europeu: metodologias - conceitos e actores” in Relatório no âmbito do Projecto Victori@, ADAPT, Lisboa, 2001, página 9 a 12; Programa Pêndulo, ob. cit., página 4 e 5; Rute Fernandes e Susana Santos Gil - “A globalização e alguns dos seus efeitos nas relações jurídicas em Portugal” in Cadernos da Escola de Direito e Relações Internacionais, 15, Curitiba, 2011, página 571 e 572; Patrícia Pinto Rodrigues, “O Teletrabalho: Enquadramento Jus-Laboral” in Estudos de Direito do Trabalho, Org. António Monteiro Fernandes, Coimbra Editora, 2011, página 108 e 109; Peter Johnston & John Nolan – “e-Work 2000: Status Report on New Ways to Work in the Information Society”. Annual Report from the European Commission, Brussels, September 2000, página 26 e 27; EcaTT Final Report - “Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe”. IST Programme, KAIL, New Methods of Work and Electronic Commerce, August, 2000, página 8 a 11.

⁽¹³⁾ Dénis Berard, Marie-France Kouloumdjian, Christelle Fourier, Cécile Montarnal – “Le télétravail en question: Analyse critique à partir de 10 cas d’entreprises”, Anact Réseau Editions, página 19.

Na doutrina ⁽¹⁴⁾ identifica-se, ainda, uma modalidade de teletrabalho no domicílio destinada a profissionais liberais ou empresários em nome individual (*Small Office/Home Office - SOHO*).

Como forma de contornar o isolamento característico do teletrabalho no domicílio, manter a rotina da deslocação casa-trabalho e trabalho-casa, eliminar o conflito de papéis, permitindo a laboração na proximidade do local de residência dos trabalhadores mas, mantendo os potenciais benefícios do teletrabalho, surgem os centros de teletrabalho. Estes centros são espaços que dispõem de tecnologias necessárias ao desenvolvimento de atividades na modalidade de teletrabalho, podendo ser de utilização exclusiva de trabalhadores da mesma empresa – centros satélite – ou de utilização em parceria por um conjunto de empresas ou de partilha de teletrabalhadores na mesma zona geográfica – centros comunitários.

Nos telecentros identifica-se, por vezes, o problema dos serviços que estão ao dispôr dos trabalhadores. Normalmente, as instalações da empresa estão equipadas com os meios tecnológicos e com pessoas que asseguram a sua assistência. No trabalho à distância, as instalações nem sempre dispõem dos meios necessários, sendo desejável encontrar equipamentos mais versáteis e multifunções. No que respeita aos centros comunitários há quem chame à atenção ⁽¹⁵⁾ para os problemas de confidencialidade das informações prestadas na medida em que as várias empresas partilham locais comuns e podem utilizar, igualmente, serviços comuns (meios de telecomunicações ou servidores de rede).

O teletrabalho pode, ainda, assumir uma perspetiva de mobilidade, permitindo que o trabalhador não tenha limitações espaciais e temporais assumindo-se uma maior rapidez no serviço prestado, através do seu desenvolvimento de forma itinerante, com recurso a computador portátil e telemóvel.

⁽¹⁴⁾ Rui Cartaxo, ob. cit., página 10; Peter Johnston & John Nolan, ob. cit., página 26; EcaTT Final Report, ob. cit., página 11.

⁽¹⁵⁾ Dénis Berard, Marie-France Kouloumdjian, Christelle Fourier, Cécile Montarnal, ob. cit., pág. 19.

Existe uma modalidade de teletrabalho designada por transfronteiriça ou *offshore* através da qual se permite o recurso a trabalhadores situados no estrangeiro devido à ausência de pessoas qualificadas a nível nacional e por razões económicas decorrentes do custo de mão-de-obra.

No que respeita à ligação existente entre o trabalhador e o empregador que, consequentemente, vai caracterizar a supervisão do trabalho e o grau de autonomia do trabalhador, pode evidenciar-se uma ligação *online*, uma ligação *offline* ou uma ligação *one-way* ⁽¹⁶⁾.

As novas tecnologias permitem que a ligação existente entre o trabalhador e o empregador ou com os colegas de trabalho consista numa conexão *online* se existir uma interação constante e em tempo real entre as partes, ou numa conexão *offline* se não existir uma ligação constante entre as partes e, consequentemente, o trabalhador executa o seu trabalho e coloca o resultado à disposição do beneficiário da atividade de acordo com as instruções prévias do empregador, ou, ainda uma ligação intermédia, designada de conexão *one-way* e que consiste na existência de comunicação entre as partes mas esta não se processa em tempo real, não é interativa.

Os trabalhadores menos qualificados e que realizam atividades rotineiras estão, geralmente, associados a uma modalidade *online* enquanto os trabalhadores altamente qualificados e que realizam trabalhos essencialmente criativos estão abrangidos por uma ligação *offline* ⁽¹⁷⁾.

O teletrabalho pode, ainda, ser classificado de acordo com a frequência de execução ⁽¹⁸⁾. Os trabalhadores podem realizar a sua atividade numa modalidade de teletrabalho a tempo inteiro, apenas alguns dias por semana ou, ainda, de forma pontual segundo as

⁽¹⁶⁾ Para mais desenvolvimentos acerca da ligação existente entre as partes: Patrícia Pinto Rodrigues, ob. cit., página 109; Guilherme Dray - “Teletrabalho, Sociedade da Informação e Direito” cit., página 269; Maria Regina Redinha - “O Teletrabalho” cit., página 98 e 99; Luís Meneses Leitão - “Direito do Trabalho”, 2.ª Edição, Almedina, 2010, página 538, Maria Regina Redinha - “Teletrabalho: Anotação aos artigos 233.º a 243.º do Código do Trabalho de 2003”, Centro de Investigação Jurídico-Económica, Faculdade de Direito da Universidade do Porto, 2007, página 3.

⁽¹⁷⁾ Robinson Barbosa, ob. cit., página 15 e 16.

⁽¹⁸⁾ Veja-se neste sentido Maria Regina Redinha - “O Teletrabalho” cit., página 103; Rui Cartaxo, ob. cit., página 9; Silvina Santana e Nelson Rocha - “Teletrabalho: Análise de um inquérito a empresas portuguesas”, Projecto Integração Social por Teletrabalho do Programa Aveiro Cidade Digital, Aveiro, 2001, página 4.

necessidades do trabalhador ou da empresa ⁽¹⁹⁾. O teletrabalho pode ser efetuado por trabalhadores que, a título exclusivo, ocupam um posto de trabalho fora da empresa ou por trabalhadores que, apenas ocasionalmente, trabalham à distância e que, portanto, combinam o desempenho da atividade nos moldes tradicionais com o teletrabalho. Esta parece ser a forma que prevalece e há quem considere ⁽²⁰⁾ que o teletrabalhador dividirá mais eficazmente o seu tempo se combinar a presença física no escritório da empresa (para comunicar com os membros da empresa), com o teletrabalho realizado no seu domicílio (para executar tarefas que exijam concentração) e com o teletrabalho móvel (permitindo o contato direto com os clientes).

Alguma doutrina ⁽²¹⁾ assume que se fala em teletrabalho quando, pelo menos, 50% do tempo de trabalho é despendido com a utilização de tecnologias que permitem a deslocalização da empresa, enquanto outros ⁽²²⁾ afirmam que, convencionalmente, se pode considerar teletrabalho se a sua prática ocorrer, pelo menos, um dia por semana. A este propósito, não parece que o Código do Trabalho se tenha preocupado com prazos ou períodos mínimos de realização de teletrabalho. O que é necessário é que esta modalidade de prestação de trabalho seja realizada de forma «habitual», sendo fundamental averiguar se a regularidade convencionada é aquela que melhor se adequa ao tipo de tarefas desempenhadas. Pode acontecer, por exemplo, que o trabalhador tenha que estar fisicamente presente na empresa em determinados momentos na mesma semana – para fazer o balanço de uma atividade com os demais trabalhadores ou receber formação – não se encontrando nesse período a exercer a sua atividade na modalidade de teletrabalho. Essa exigência não pode implicar qualquer exclusão em relação à aplicação do regime do teletrabalho.

⁽¹⁹⁾ Cristiane Gorraz – “Le télétravail ou Travailler mieux dans nos Collectivités Territoriales, pour vivre mieux dans nos vies familiales!” Avril 2011, página 8.

⁽²⁰⁾ EcaTT Final Report, ob. cit, página 11.

⁽²¹⁾ Maria Regina Redinha – “O Teletrabalho” cit., página 103.

⁽²²⁾ Rui Cartaxo, ob. cit., página 9; EcaTT Final Report, cit, página 8; Viviane Illegems & Alain Verberke – “Telework: What Does it Mean for Management“ in Long Range Planning, Issue 4, Vol. 37, pp. 319.

Verificada a diversidade de situações em que se pode desenvolver o teletrabalho, interessa sublinhar que este fenómeno pode ocorrer no âmbito de um vínculo de trabalho subordinado ou de prestação de serviços ⁽²³⁾.

Constitui-se um vínculo subordinado, ao abrigo do artigo 165.º do Código do Trabalho, se o trabalhador se sujeitar ao poder diretivo e disciplinar do empregador, reconduzindo-se à legislação laboral, assumindo as partes os direitos e os deveres de um trabalhador comum. Assume-se a existência de um vínculo laboral se o credor se responsabilizar pela instalação e manutenção dos meios informáticos, pelo pagamento de determinados custos que seriam imputados ao trabalhador (telefone, internet, etc.), se o trabalhador se disponibilizar a manter uma ligação contínua com a empresa e se integrar no ordenamento interno da empresa.

Assume-se um vínculo de prestação de serviços, ao abrigo do artigo 1154.º do Código Civil, se o sujeito preservar a sua autonomia perante o credor, limitando-se a apresentar-lhe certos resultados ou atingir determinados objetivos. Neste caso, a retribuição é calculada em função dos resultados obtidos pelo prestador do serviço, os meios informáticos são da sua titularidade, os custos necessários à produção são por ele suportados, o tipo de ligação existente entre as partes é descontínuo, o trabalhador não se integra na organização empresarial e o incumprimento da prestação de serviços não determina responsabilidade disciplinar.

A título de conclusão acerca das modalidades de teletrabalho, parece clara a intervenção de Rui Fiolhais ⁽²⁴⁾ ao mencionar que «atendendo às combinatórias possíveis, o teletrabalho comporta um leque de modalidades praticamente inesgotável. De facto, esta forma laboral pode ser praticada por assalariados ou trabalhadores independentes, a tempo inteiro ou a tempo parcial, de forma conexas ou autónomas, individual ou coletivamente, no domicílio ou na rua, em centros de teletrabalho ou no interior de meios de transporte, junto dos clientes ou em gabinetes satélites, enfim, caricaturando

⁽²³⁾ Para mais desenvolvimentos acerca desta temática ver Patrícia Pinto Rodrigues, ob. cit., página 109 e 110.

⁽²⁴⁾ Rui Fiolhais – “Sobre as Implicações Jurídico-Laborais do Teletrabalho Subordinado em Portugal”. Instituto do Emprego e Formação Profissional, 1998, página 108.

um pouco, por qualquer trabalhador, a qualquer momento, em qualquer local, desde que estejam reunidos os requisitos tecnológicos mínimos».

2. As Vantagens e os Condicionaisismos do Teletrabalho

Os diversos estudos divulgados acerca desta temática permitem efetuar um levantamento acerca das vantagens e dos condicionaisismos da adoção da modalidade de teletrabalho na execução da atividade laboral, na vertente do teletrabalhador, das organizações e da sociedade de um modo geral ⁽²⁵⁾.

Os estudos desenvolvidos demonstram que existem vantagens claras para os trabalhadores que efetuam a sua atividade em regime de teletrabalho comparativamente com o regime regular: reduz-se ou elimina-se a necessidade de deslocação para o local de trabalho, traduzindo-se numa economia de tempo e custos para o trabalhador, permite-se uma maior flexibilidade de horário e uma maior disponibilidade para a

⁽²⁵⁾ Vejam-se as vantagens e condicionaisismos identificados na doutrina: Maria Regina Redinha – “O Teletrabalho” cit., página 94 a 96; Guilherme Dray - “Teletrabalho, Sociedade da Informação e Direito” cit., página 270 a 273; António Damasceno Correia “Notas críticas sobre o Código do Trabalho – Comentários Explicativos”, 2ª. Edição, RH Editora, 2008, página 103 a 105; Jordan Nohara, Claudia Acevedo, Alice Ribeiro e Marcello Silva, ob. cit., página 153 e 154; Rute Fernandes e Susana Santos Gil, ob. cit., página 572 e 573; Maria do Rosário Almeida – “O Teletrabalho (Levantamento e Caraterização)”, in Relatório no âmbito do Projeto Victori@, ADAPT, Lisboa, 2000, página 24 a 32; Programa Pêndulo cit., página 7 a 11; Robinson Barbosa, ob. cit., página 12 a 15; Nelson Mannrich - “Tendências atuais relativas ao âmbito pessoal do Direito do Trabalho em Portugal, Espanha e Brasil” in Minerva, Revista de Estudos Laborais, Ano VII, I da 2.ª série, n.º 1, Junho de 2008, página 159 a 160; Salomão Resedá – “O direito à desconexão: uma realidade no teletrabalho” in Revista do Direito do Trabalho, n.º 126, São Paulo, 2007, página 6 a 8; Maria Palma Ramalho – “Teletrabalho: Reflexões sobre uma Projeção da Sociedade da Informação no mundo do Trabalho” in Direito da Sociedade da Informação, Volume V, Coimbra Editora, 1999-2004, página 188 a 191; Patrícia Pinto Rodrigues, ob. cit., página 111 a 114; Guilherme Dray – “A globalização e as novas tendências do mercado de trabalho: Teletrabalho e deslocalização do trabalho, o caso português” in Análise Contemporânea do Direito em face da Globalização e da Crise Económica: Congresso Internacional de Direito (Brasil – Europa), Almedina, 2010, página 81 e 82; Rui Fiolhais – “Teletrabalho e Gestão dos Recursos Humanos”, in Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas, Org. António Caetano e Jorge Vala, Editora RH, Lisboa, 3.ª Edição, página 242 a 247; Glória Rebelo – “Teletrabalho e Privacidade, Contributos e Desafios para o Direito do Trabalho”, ob. cit., página 5; Pedro Romano Martinez, Luís Miguel Monteiro, Joana Vasconcelos, José Manuel Vilalonga, Pedro Madeira de Brito, Guilherme Dray e Luís Gonçalves Silva – “Código do Trabalho Anotado”, (Anotação de Guilherme Dray), 6.ª edição, Almedina, 2008, página 477; Julio Téllez – “Teletrabajo”, página 733 e 734; José Garcez de Lencastre, Francisco Ferreira Baptista, Luís Duarte Pousada, Ana Cristina Silva – “Estudo sobre as Modalidades Distribuídas e Flexíveis de Trabalho no Contexto Empresarial Português – O Teletrabalho”, 2.ª Edição, Delta Consultores, Tecnologia e Recursos Integrados L.da, 2006, página 39-52.

família, proporciona-se uma melhoria da qualidade de vida e do ambiente de trabalho, diminuição do *stress* e o aumento tendencial das oportunidades de emprego.

Com a redução do controlo direto e imediato sobre os teletrabalhadores e com o aumento da autonomia para responder adequadamente, aumenta-se a responsabilização, a criatividade e a motivação do trabalhador. A possibilidade crescente de flexibilização da organização do trabalho contribui para dar uma resposta mais eficaz às pretensões do empregador ou do cliente e permite que o trabalhador estabeleça uma melhor articulação entre a vida profissional e a vida familiar.

Apesar das evidentes vantagens que a inovação tecnológica tem permitido na sociedade contemporânea, não podem ser ignorados os impactos humanos e sociais que esta nova forma de prestação de trabalho proporciona. As novas tecnologias tornaram desnecessárias as interações entre os indivíduos, perdendo-se aquilo que é designado como o «momento humano» e que acontece, unicamente, quando as pessoas partilham o mesmo espaço físico. O potencial desenraizamento social e profissional pode potenciar a redução das oportunidades de progressão na carreira, a diminuição das oportunidades de formação, a tendência para a menor atribuição de recompensas, a prevalência do trabalho individual sobre o trabalho de grupo e a redução da aprendizagem proporcionada pela troca de conhecimento entre os trabalhadores. Por outro lado, pode gerar-se desinteresse pelo trabalho, insatisfação relacional por trabalhar na organização e risco de tratamento desigual em relação aos demais trabalhadores.

O teletrabalho subordinado, exercido no domicílio do trabalhador, coloca em questão as regras do Direito de Trabalho no que concerne à duração do trabalho, à conciliação do tempo de trabalho com o tempo livre e tem repercussões nos direitos de personalidade dos trabalhadores. Admite-se que a flexibilidade horária, além das potenciais vantagens que apresenta, potencie a prestação de trabalho para além dos períodos normais de trabalho. Por um lado, o trabalhador perde, tendencialmente, o controlo do tempo de trabalho. Propicia-se, ainda, o aumento da pressão profissional, sendo determinante para tal pressão o facto de o teletrabalhador estar permanentemente contactável. São criadas, deste modo, condições favoráveis para o abuso da disponibilidade do trabalhador.

Ainda que a modalidade de teletrabalho seja identificada como um facilitador da conciliação entre a vida profissional e pessoal, há que conseguir criar limites entre as duas vertentes para que não se confundam entre si. O esbatimento entre a vida profissional, a vida pessoal e a dificuldade em estabelecer as fronteiras entre o trabalho e o lazer, podem provocar a dificuldade de desvinculação completa do trabalho e colocar em causa a reserva da intimidade da vida privada dos teletrabalhadores.

Maria Regina Redinha ⁽²⁶⁾ resume a perspetiva do teletrabalhador do seguinte modo: «é indubitável que esta forma de exercício da atividade autoriza uma gestão flexível do tempo de trabalho, elimina, total ou parcialmente, os incómodos e gastos relativos à deslocação para o posto de trabalho, permite uma melhor articulação da vida profissional e familiar, bem como potencia a criatividade e responsabilidade individual. Demais, os trabalhadores com deficiências incidentes sobre a motilidade vêm as perspetivas de emprego e ocupação substancialmente alargadas, o mesmo acontecendo com a mão-de-obra periférica que só, ocasional ou transitoriamente, está disponível. No entanto, o isolamento a que está sujeito o teletrabalhador, especialmente o que exerce a sua atividade no domicílio, conduz não raro a um desenraizamento social e psicológico que empobrece a experiência profissional, dificulta a continuidade de uma carreira, enfraquece as probabilidades de promoção e acarreta quebras salariais devido à subtração de parcelas correspondentes a subsídios de transporte ou alimentação, por exemplo. Por outro lado, o teletrabalhador dependente está sobreexposto ao risco de erosão da tutela laboral, na medida em que a sua visibilidade é diminuta e o posto de trabalho facilmente ocultável».

Na doutrina tem-se afirmado que o teletrabalho se traduz, para as empresas, em ganhos de produtividade e competitividade, redução do absentismo e da rotatividade, menor exposição à incidência de fatores externos que colocam em causa o funcionamento da empresa (como o caso das greves). Há quem considere que os níveis de produtividade, tendencialmente, aumentem devido à inclusão de uma política de gestão por objetivos e remuneração de acordo com os resultados que proporciona a melhoria da gestão dos

⁽²⁶⁾ “O Teletrabalho” ob. cit., página 94.

recursos humanos e, conseqüentemente, o desempenho dos trabalhadores. Por outro lado, há quem associe o aumento dos níveis de produtividade à possibilidade acrescida de concentração e maior eficácia nas tarefas. A distância protege os trabalhadores, em certa medida, de “interrupções e outras perturbações consideradas como sendo uma agitação no trabalho” (27). Não obstante, estas questões devem ser aprofundadas na medida em que, em algumas circunstâncias, excessivos períodos de concentração podem gerar situações de cansaço ou de stress e, por vezes, as referidas interrupções podem proporcionar uma retoma de trabalho com maior concentração ou eficácia.

O teletrabalho afeta positivamente a atratividade da organização, a otimização dos espaços disponíveis na empresa e a compressão de despesas com as infra-estruturas e com o pessoal. Com a adoção do teletrabalho flexibiliza-se a estruturação da jornada de trabalho, permitindo-se uma gestão eficaz dos fluxos de trabalho. Permite-se, também, um recrutamento mais eficiente e qualificado mediante o aumento da procura e da oferta e da expansão geográfica.

As principais barreiras à implementação do teletrabalho são identificadas por alguns autores (28) que dão especial realce aos entraves psicológicos, culturais e jurídicos que se manifestam numa resistência empresarial à mudança, aliada ao elevado investimento inicial em equipamentos. Em algumas situações são fatores de resistência a formação técnica exigida para a prática do teletrabalho, bem como a necessidade de prevenção de riscos em matéria de segurança e de confidencialidade da informação e a necessidade de reestruturação das técnicas de supervisão e dos estilos de liderança. Com a redução da supervisão presencial do tempo e da qualidade do trabalho, é inevitável a eliminação da clássica estrutura hierarquizada das organizações e a substituição por formas dinâmicas de organização do trabalho. Estas mudanças ao nível da estrutura hierárquica dificultam o exercício do poder de direção do empregador, a capacidade de motivar os

(27) Denis Berard, Marie-France Kouloumdjian, Christelle Fourier, Cécile Montarnal, ob. cit., página 21.

(28) Maria Regina Redinha – “O Teletrabalho” cit., página 92 e 93. Vejam-se no mesmo sentido Maria do Rosário Almeida, ob. cit., página 20; Robinson Barbosa, ob. cit., página 14; Rute Fernandes e Susana Santos Gil, ob. cit., página 577; Jordan Nohara, Claudia Acevedo, Alice Ribeiro e Marcello Silva, ob. cit., página 154; Pedro Ortins de Bettencourt, ob. cit., página 262 e 263; Peter Johnston & John Nolan, ob. cit., página 35.

teletrabalhadores, diminuindo o sentimento de coesão e de identificação com a empresa, devido ao distanciamento existente entre os trabalhadores e o empregador.

Teoricamente, não falta quem considere que o teletrabalho contribui para o aumento da produtividade e da competitividade empresarial, melhor ordenamento do território, redução dos níveis de poluição atmosférica e proporciona a redistribuição geográfica, o descongestionamento das zonas urbanas, o desenvolvimento dos subúrbios e zonas rurais e, conseqüentemente, a redução das disparidades económico-sociais entre os centros urbanos e os centros rurais. O teletrabalho contribui para uma maior empregabilidade ao possibilitar a inserção profissional de grupos que estão condicionados por acessibilidades físicas – cidadãos com capacidade de trabalho reduzida ou portadores de deficiência e populações localizadas em pontos remotos. Permite-se, também, uma maior empregabilidade da população idosa e de trabalhadores com necessidades de apoio familiar e, conseqüentemente, diminuem-se os encargos sociais correspondentes. Além de se equilibrar o mercado nacional de emprego, possibilita-se, também, a subcontratação de tarefas a países com mão-de-obra barata e especializada.

Contudo, a sociedade enfrenta uma vulnerabilidade face à competição da potencial mão-de-obra estrangeira e uma exclusão dos trabalhadores que não acompanhem o desenvolvimento da sociedade de informação.

Identificados os potenciais benefícios e condicionalismos do teletrabalho, importa mencionar que a empresa desempenha um papel fundamental em maximizar os benefícios e minimizar os condicionalismos. Aliás, Rui Fiolhais ⁽²⁹⁾ assume que o teletrabalho pode desencadear o que intitula por «taylorismo assistido por computador» ou pode promover a descentralização, a comunicação, a confiança e a autonomia, estando estas conseqüências dependentes da estratégia adotada pela empresa.

⁽²⁹⁾ “Teletrabalho e Gestão dos Recursos Humanos”, ob. cit., página 250.

No sentido de colmatar alguns condicionalismos associados ao teletrabalho, têm sido emitidas algumas diretrizes ⁽³⁰⁾.

Para evitar um dos maiores riscos do teletrabalho no domicílio - o isolamento – e aumentar a visibilidade dos teletrabalhadores tem-se aconselhado a execução da modalidade de teletrabalho com alternância do trabalho efetuado nas instalações físicas da empresa ou em centros de teletrabalho e a comunicação regular entre os teletrabalhadores, os demais trabalhadores e os superiores hierárquicos, quer presencial quer através das novas tecnologias ⁽³¹⁾.

Deve fomentar-se o sentimento de pertença do trabalhador à organização através da manutenção do colaborador no organograma da empresa e nas listas de circulação de documentos, fazer circular documentos informativos através de suporte eletrónico e promover a participação do teletrabalhador em momentos decisivos da empresa, em reuniões periódicas e nos eventos sociais. Como veremos adiante, o próprio Código do Trabalho (artigo 169.º, n.º 2) enuncia uma diretiva neste sentido, em que o empregador deve promover contactos regulares do teletrabalhador com a empresa, nomeando-se um mentor que funcione como elo de ligação com a empresa. No entanto, situações há em que alguns trabalhadores ficam seduzidos por esta nova modalidade de prestação do trabalho na medida em que preferem, no ambiente de trabalho, uma certa solidão. Por isso, alguns autores ⁽³²⁾ aconselham alguma prudência na abordagem do «isolamento em regime de teletrabalho» na medida em que, muitas vezes, a opção pelo isolamento «integra aspetos psicossociológicos».

No sentido de assegurar o direito à vida privada do teletrabalhador e a separação entre a vida profissional e a vida privada, aconselha-se que o teletrabalho executado no domicílio seja efetuado numa divisão autónoma e separada das restantes divisões familiares e que seja encorajada a manutenção de hábitos típicos de um cidadão ativo.

⁽³⁰⁾ Programa Pêndulo cit., página 20 e 22-26. Veja-se neste sentido Guilherme Dray - “Teletrabalho, Sociedade da Informação e Direito” cit., página 273-274; Rui Fiolhais – “Teletrabalho e Gestão dos Recursos Humanos”, ob. cit., página 250-254; Rui Fiolhais – “Sobre as Implicações Jurídico-Laborais do Teletrabalho Subordinado em Portugal” cit., página 120-125.

⁽³¹⁾ Viviane Illegems & Alain Verberke, ob. cit., página 325.

⁽³²⁾ Denis Berard, Marie-France Kouloumdjian, Christelle Fourrier, Cécile Montarnal, ob. cit., página 20 e 21.

Novamente, o Código do Trabalho exprime esta preocupação com os teletrabalhadores prevendo que se deve respeitar o tempo de descanso e de repouso dos teletrabalhadores, limitando-se as visitas ao domicílio do trabalhador (artigo 170.º, n.º 1 e 2).

Para se garantir a igualdade de tratamento entre os trabalhadores, devem ser adotados e publicitados os mecanismos de progressão na carreira, fixados os benefícios, as condições de segurança e saúde no trabalho idênticos aos demais trabalhadores. A conjugação do decréscimo da visibilidade do teletrabalhador com a maior necessidade de organização das tarefas a seu cargo, torna desejável a fixação de objetivos claros, mensuráveis e sujeitos a prazos bem definidos, adotando-se um estilo de liderança de orientação e assistência ao teletrabalhador. Por outro lado, deve ser implementada uma boa política de avaliação de desempenho que permita ao teletrabalhador a execução do seu trabalho à distância sem necessidade do empregador recorrer a mecanismos de vigilância constantes. Contudo, é também importante envolver os demais trabalhadores na modalidade de teletrabalho, avaliando o impacto que a ausência do teletrabalhador causa na rotina da organização e no trabalho dos outros trabalhadores. O Código do Trabalho prevê a igualdade de tratamento com os demais trabalhadores, acerca das questões de formação, promoção, limites do período normal de trabalho, condições de segurança e saúde no trabalho, proteção em caso de acidente de trabalho ou doença profissional (artigo 169.º, n.º 1) e participação coletiva do teletrabalhador (artigo 171.º).

3. A Evolução do Teletrabalho

Se tivermos em consideração a situação económica e social mundial, tudo indica que o teletrabalho se apresenta como um regime laboral adequado à sociedade em que vivemos. Com a flexibilidade que este regime de prestação de trabalho proporciona, antevia-se o crescimento exponencial do teletrabalho mas, a realidade está longe de confirmar previsões otimistas. Desde logo, existem entraves relacionados com a natureza da atividade desenvolvida, que pressupõe a manipulação direta ou a presença

física do trabalhador. Por outro lado, existem entraves psicológicos e culturais que impedem que o teletrabalho seja considerado o meio privilegiado de estabelecimento das relações laborais.

O setor eletivo do teletrabalho é o setor dos serviços, manifestando-se mais afincadamente em domínios como a banca, os seguros, as telecomunicações, a informática, as vendas, a assistência técnica, a contabilidade, a gestão administrativa, a consultoria, a tradução, entre outros. As empresas mais vocacionadas para a execução da modalidade de teletrabalho têm apostado num elevado nível de inovação e adotado estratégias assentes em objetivos, trabalho em equipa, estruturas organizacionais horizontais e reduzidos níveis hierárquicos. O teletrabalho pode caracterizar-se como uma modalidade de trabalho a que recorrem empresas de maior dimensão, praticado por uma população essencialmente masculina, com idade média de 38 anos, altamente qualificada e residente nas regiões urbanas ⁽³³⁾.

As tarefas efetuadas ao abrigo da modalidade de teletrabalho devem permitir um certo grau de autonomia, exigirem longos períodos de concentração, serem intrinsecamente motivadoras, exigirem uma rotina de comunicação entre o trabalhador e a organização, possibilitarem a definição de um plano de trabalho com metas quantitativas e qualitativas facilmente determináveis e permitirem que o trabalhador e o empregador controlem o ritmo de trabalho.

O perfil desejado do teletrabalhador caracteriza-se por: elevado desempenho, capacidade de resolução de problemas, ser conhecedor da organização, autónomo, sem necessidade de supervisão, com capacidade de organização e planeamento, com capacidade para trabalhar isoladamente por longos períodos de tempo e capaz de equilibrar o tempo de trabalho com as responsabilidades domésticas ⁽³⁴⁾. Nas palavras de Maria do Rosário

⁽³³⁾ Maria Filgueiras-Rauch – “As novas formas de emprego atípicas, reflexões sobre o caso alemão”, in *Cadernos de Emprego*, 31, Direção Geral do Emprego e Formação Profissional, Lisboa, 2001, página 40; Peter Johnston & John Nolan, ob. cit., página 8, 23, 30, 31 e 33; EcaTT Final Report, ob. cit., página 22.

⁽³⁴⁾ Patrícia Pinto Rodrigues, ob. cit., página 114. Ver também Rui Fiolhais – “Teletrabalho e Gestão dos Recursos Humanos” cit., página 249; Rui Fiolhais – “Sobre as Implicações Jurídico-Laborais do Teletrabalho Subordinado em Portugal” cit., página 120; Julio Téllez, ob. cit., página 731.

Almeida ⁽³⁵⁾, «o trabalhador típico da sociedade da informação é um agente dotado de elevados níveis de instrução e flexibilidade, que facilmente se adapta a novas posições e responsabilidades, que se insere em equipas e grupos de trabalho e que é recetivo à mudança». Contudo, há quem considere ⁽³⁶⁾ que, para além da mão-de-obra altamente especializada e com um elevado grau de autonomia técnica, também se pode evidenciar outra categoria de teletrabalhadores que é pouco qualificada e para as quais se reservam tarefas rotineiras e com baixo nível de responsabilidade.

Na seleção dos teletrabalhadores há que ter em consideração que nem todos os trabalhadores têm as características desejadas, que nem todos os trabalhadores com perfil para o teletrabalho pretendem aderir a esta modalidade ou não têm os recursos necessários. Porém, importa evidenciar que existem diferentes perceções em si mesmo contraditórias acerca do teletrabalho: há quem a valorize pela possibilidade de flexibilidade, autonomia, liberdade, melhoria do ambiente de trabalho, redução de custos e, conseqüentemente, a interprete no sentido de uma promoção; e há quem desvalorize o teletrabalho pela dificuldade de integração na organização, perceção de ausência de visibilidade e dificuldade de progressão na carreira e perceção de risco psicológico, considerando que se trata de uma desvinculação a médio prazo. Simultaneamente, as chefias devem estar preparadas para uma gestão remota dos seus colaboradores, desenhando sistemas de avaliação de desempenho adequados a esta modalidade de trabalho e promovendo um modelo de colaboração entre os trabalhadores.

Atentando aos potenciais benefícios e condicionalismos das diversas modalidades de teletrabalho, a preferência das organizações e dos teletrabalhadores recai sobre os centros de teletrabalho em detrimento do domicílio do trabalhador ⁽³⁷⁾. Contudo, constata-se que a modalidade predominante usada consiste no teletrabalho no domicílio,

⁽³⁵⁾ Ob. cit., página 25.

⁽³⁶⁾ Maria Regina Redinha – “O Teletrabalho” cit., página 103.

⁽³⁷⁾ Rui Fiolhais – “Teletrabalho e Gestão dos Recursos Humanos”, ob. cit., página 251; Rui Fiolhais – “Sobre as Implicações Jurídico-Laborais do Teletrabalho Subordinado em Portugal”, ob. cit., página 121.

seguido do teletrabalho móvel e do teletrabalho independente ⁽³⁸⁾. Maria Filgueiras-Rauch ⁽³⁹⁾ considera que a distribuição das modalidades de teletrabalho seja sensivelmente de um terço de teletrabalhadores no domicílio, um terço de teletrabalhadores móveis e um terço de teletrabalhadores independentes. No ECaTT ⁽⁴⁰⁾ concluiu-se que, no ano de 1999, cerca de 3 milhões de teletrabalhadores praticavam a modalidade de teletrabalho no domicílio, cerca de 2,3 milhões praticavam o teletrabalho móvel e cerca de 1,4 milhões praticavam a modalidade de teletrabalho de forma independente. A maioria dos teletrabalhadores efetua a modalidade de teletrabalho no domicílio de forma alternada com o trabalho executado nas instalações da empresa em detrimento do teletrabalho efetuado de forma exclusiva no domicílio do trabalhador ⁽⁴¹⁾.

No que concerne à evolução do número de teletrabalhadores nos diversos países, os números são díspares se considerarmos os vários estudos analisados. Consideramos que tais disparidades podem ser explicadas à luz do estudo ECaTT ⁽⁴²⁾ e do *eWork 2000* ⁽⁴³⁾ o qual, de uma forma figurada, explicita as dificuldades de encontrar critérios uniformes: «contar teletrabalhadores é como medir uma fita elástica – não é impossível mas os resultados dependem de como esticarmos a definição, com infinitas alternativas para escolhermos».

Como mera referência, apresentam-se os resultados de alguns estudos que tentaram encontrar um número aproximado dos teletrabalhadores existentes no Mundo.

De acordo com o estudo europeu ECaTT ⁽⁴⁴⁾ e com o relatório *eWork 2000* ⁽⁴⁵⁾, o número de teletrabalhadores existentes na União Europeia ascendia a 9 milhões em 1999. No mesmo ano, nos Estados Unidos, apontava-se a existência de 19 milhões de teletrabalhadores. Em termos percentuais, no estudo *Statistical Indicators*

⁽³⁸⁾ Maria do Rosário Almeida, ob. cit., página 10; Robinson Barbosa, ob. cit., página 8; Peter Johnston & John Nolan, ob. cit., página 29.

⁽³⁹⁾ Ob. cit., página 39.

⁽⁴⁰⁾ EcaTT Final Report, ob. cit, página 22.

⁽⁴¹⁾ Christian Welz & Felix Wolf - "Telework in the European Union", 2010 in European Foundation for the Improvement of living and Working Conditions, página 5.

⁽⁴²⁾ EcaTT Final Report, ob. cit, página 8.

⁽⁴³⁾ Peter Johnston & John Nolan, ob. cit., página 26.

⁽⁴⁴⁾ EcaTT Final Report, ob. cit, página 21.

⁽⁴⁵⁾ Peter Johnston & John Nolan, ob. cit., página 29 e 111.

Benchmarking the Information Society ⁽⁴⁶⁾ verifica-se que, em 2002, existiam 13% de teletrabalhadores na União Europeia e 25% de teletrabalhadores nos Estados Unidos. Ao serem excluídos os teletrabalhadores por conta própria, apenas 7% da população europeia desenvolvia a sua atividade em regime de teletrabalho. No que respeita ao desenvolvimento mundial da modalidade de teletrabalho, verificaram-se contornos diferentes. Enquanto que nos EUA se verificou um entusiasmo inicial, ao qual se seguiu um certo esmorecimento, na Europa existiu uma primeira fase de resistência, ganhando alguma expressão na década de 90 devido ao impulso dado pela Comissão Europeia.

O relatório *Telework in European Union* ⁽⁴⁷⁾, baseando-se num estudo anteriormente efetuado, revela os teletrabalhadores existentes no ano de 2005 considerando que o termo «teletrabalhador» inclui os trabalhadores que efetuam a modalidade de teletrabalho no domicílio pelo menos uma vez por semana. A República Checa, Dinamarca e Bélgica apresentam as maiores percentagens no que se refere à existência de teletrabalhadores (15,2%, 14,4% e 13%, respetivamente), enquanto que Itália, Portugal e Bulgária apresentam as percentagens mais reduzidas no que respeita à realização de teletrabalho (2,3%, 1,8% e 1,6%, respetivamente). O Reino Unido, Espanha, Alemanha e França apresentam resultados intermédios em termos de realização de teletrabalho (8,1%, 6,9%, 6,7% e 5,7%, respetivamente). Há um certo consenso no sentido de que o maior número de teletrabalhadores europeus pertence a países nórdicos como Holanda, Suécia, Dinamarca, Finlândia e Reino Unido em contraposição com Espanha, Grécia e Portugal que apresentam uma expressão embrionária ⁽⁴⁸⁾. O número de teletrabalhadores alemães ⁽⁴⁹⁾ ultrapassava, em 1999, os dois milhões e os teletrabalhadores japoneses ⁽⁵⁰⁾ ascenderiam, nesse mesmo ano, a 2 milhões. No Brasil ⁽⁵¹⁾, a modalidade de teletrabalho era praticada por cerca de 3 milhões de trabalhadores em 2001.

⁽⁴⁶⁾ Informação fornecida em Pedro Ortins de Bettencourt, ob. cit., página 250 e 251.

⁽⁴⁷⁾ Christian Welz & Felix Wolf, ob. cit., página 4-6.

⁽⁴⁸⁾ Peter Johnston & John Nolan, ob. cit., página 29. Para mais informações: Maria do Rosário Almeida, ob. cit., página 10; Pedro Ortins de Bettencourt, ob. cit., página 249; Rute Fernandes e Susana Santos Gil, ob. cit., página 577.

⁽⁴⁹⁾ EcaTT Final Report, ob. cit., página 21.

⁽⁵⁰⁾ Maria do Rosário Almeida, ob. cit., página 16.

⁽⁵¹⁾ Robinson Barbosa, ob. cit., página 1.

No caso português ⁽⁵²⁾, o número de teletrabalhadores ascendia, em 1999, a cerca de 100 000 trabalhadores, o que corresponde a cerca de 2,2% da força de trabalho, sendo considerado o país da Europa com menos interesse neste regime. De acordo com o INE ⁽⁵³⁾, o teletrabalho em regime regular ou ocasional em 2001 era realizado por cerca de 1,8% da população portuguesa. Num estudo efetuado acerca das modalidades flexíveis de trabalho em 2006 ⁽⁵⁴⁾, a experiência de teletrabalho em Portugal era praticamente inexistente e as empresas não o consideravam como uma opção efetiva, ainda que se pudesse verificar a existência de diversas experiências informais de teletrabalho no domicílio dos trabalhadores.

4. A Regulamentação Legal do Teletrabalho

O teletrabalho contende com muitos dos normativos laborais vigentes, na medida em que o esquema legislativo está pensado para o trabalho executado num local fixo e determinado, pelo que esta nova realidade carecia de regulamentação legal na maioria dos países e Portugal não era exceção. A consagração legal do teletrabalho tornava-se necessária por forma a incentivar a flexibilidade laboral e a proteção dos teletrabalhadores.

Portugal foi o primeiro país a nível europeu a disciplinar juridicamente a modalidade de teletrabalho. O regime jurídico do teletrabalho teve a sua primeira consagração legal nos artigos 233.º a 243.º da Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto, que aprovou o Código do Trabalho, entretanto já revogado. Por sua vez, a Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, que

⁽⁵²⁾ Maria do Rosário Almeida, ob. cit., página 18 e Peter Johnston & John Nolan, ob. cit., página 92.

⁽⁵³⁾ Instituto Nacional de Estatística – “Portugal Social 1991-2001”, Lisboa, 2003, página 129.

⁽⁵⁴⁾ José Garcez de Lencastre, Francisco Ferreira Baptista, Luís Duarte Pousada, Ana Cristina Silva, ob. cit., página 150-152.

aprovou o novo Código do Trabalho, regula o teletrabalho nos artigos 165.º a 171.º, sem relevantes alterações face ao anterior regime ⁽⁵⁵⁾.

No Código do Trabalho, o teletrabalho é definido como a «prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação» (artigo 165.º do CT), estipulando-se que para se exercer a atividade no regime de teletrabalho seja necessária a celebração de um contrato de prestação subordinada de teletrabalho (artigo 166.º do CT).

O regime jurídico concebe a modalidade de teletrabalho de uma forma ampla, não limitando a sua execução, podendo abranger o teletrabalho no domicílio, em centros de teletrabalho ou o teletrabalho móvel. Quanto à frequência de execução, admite-se que seja efetuada habitualmente fora da empresa mas não necessariamente em exclusivo, com recurso a diversificadas tecnologias de informação e comunicação que permitem que a ligação entre o trabalhador e o empregador seja contínua ou descontínua.

O Código do Trabalho limitou a regulamentação ao «teletrabalho subordinado» (artigos 165.º e 166.º, n.º 1), ou seja, “aquele que se realiza em regime de subordinação jurídica, sob ordens e direção do empregador” ⁽⁵⁶⁾, ficando excluídas outras prestações sem subordinação jurídica – em regime de prestação de serviços, o trabalho no domicílio ou o trabalho intelectual. A propósito da distinção do teletrabalho enquanto modalidade de trabalho autónoma ou subordinada, Bernardo Xavier ⁽⁵⁷⁾ considera que «a imaterialidade da prestação torna pouco nítidos os índices de subordinação, mas encontram-se critérios quantitativos».

A lei optou, em relação a esta forma de vinculação, pela necessidade de redução do contrato à forma escrita (artigo 166.º, n.º 4 do CT). Tal como acontece noutros tipos de

⁽⁵⁵⁾ A primeira legislação específica acerca do regime de teletrabalho surgiu com a aprovação do Código do Trabalho de 2003 ainda que, anteriormente, tenham existido outras referências legislativas expressas a este respeito: a Resolução do Conselho de Ministros 96/99 de 26 de agosto, a Resolução do Conselho de Ministros 81/00 de 10 de julho, a Resolução do Conselho de Ministros 110/00 de 22 de agosto, o Acordo-Quadro Europeu sobre Teletrabalho em julho de 2002. O Acordo Europeu de Teletrabalho estabeleceu os requisitos que deveriam ser observados no âmbito do teletrabalho. Para maior especificação, consultar Julio Téllez, ob. cit., página 731 e 732.

⁽⁵⁶⁾ Pedro Romano Martinez, Luís Miguel Monteiro, Joana Vasconcelos, José Manuel Vilalonga, Pedro Madeira de Brito, Guilherme Dray e Luís Gonçalves Silva, ob. cit., página 476.

⁽⁵⁷⁾ “Manual de Direito do Trabalho”, Verbo, 2011, página 371.

contratos, a redução do contrato a escrito tem como objetivo definir, com maior precisão e rigor, o teor de algumas cláusulas do contrato ou a delimitação concreta de certas regras relativas à forma de execução do contrato e, em particular, para servir de prova “da estipulação do regime de teletrabalho” (artigo 166.º, n.º 6 do CT). O contrato deve conter, nomeadamente, a especificação do “domicílio ou sede das partes”, a indicação da “atividade a prestar pelo trabalhador, com especificação do regime do teletrabalho” e do “período normal de trabalho”. Do contrato deve constar, igualmente, a quem pertence a propriedade dos instrumentos de trabalho bem como a indicação do responsável pela instalação, manutenção e pagamento das inerentes despesas de consumo e de utilização (artigo 166.º, n.º 4, alínea e) do CT).

O Código do Trabalho prevê a igualdade de tratamento do trabalhador em regime de teletrabalho, pretendendo-se evitar que os teletrabalhadores sejam desfavorecidos comparativamente com os demais trabalhadores: «o trabalhador em regime de teletrabalho tem os mesmos direitos e deveres dos demais trabalhadores, nomeadamente no que se refere à formação e promoção ou carreira profissionais, aos limites do período normal de trabalho e outras condições de trabalho, segurança e saúde no trabalho e reparação de danos emergentes de acidente de trabalho ou doença profissional» (artigo 169.º, n.º 1). Por outro lado, o artigo 166.º, n.º 5 permite que o trabalhador possa abandonar o regime de teletrabalho, passando a laborar no regime tradicional, a título definitivo, ou por período determinado, mediante acordo escrito com o empregador.

Existe uma diretiva legal que procura prevenir eventuais perigos ou inconvenientes pessoais causados pelo isolamento do teletrabalhador, estipulando-se que «o empregador deve evitar o isolamento do trabalhador, nomeadamente através de contactos regulares com a empresa e os demais trabalhadores» (artigo 169.º, n.º 2 do CT). Esta disposição é complementada com a necessidade de identificação do departamento a quem deve reportar o trabalhador e a indicação do respetivo superior hierárquico que deve contactar no âmbito da prestação laboral [artigo 166.º, n.º 4, alínea f)].

De acordo com o artigo 169.º n.º 1, o teletrabalhador encontra-se sujeito aos limites máximos da duração de trabalho diária e semanal aplicável aos restantes trabalhadores, ainda que no caso do teletrabalhador, se possam levantar algumas questões adicionais. Tendo em atenção que o «local de trabalho» é, normal e simultaneamente, a residência do trabalhador, deve recair sobre o empregador um dever mais intenso de respeito pela privacidade do teletrabalhador, a quem devem ser garantidas adequadas condições de trabalho: «o empregador deve respeitar a privacidade do trabalhador e os tempos de descanso e de repouso da família deste, bem como proporcionar-lhe boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como psíquico» (artigo 170.º, n.º 1 do CT). Deste modo, «a visita ao local de trabalho só deve ter por objeto o controlo da atividade laboral, bem como dos instrumentos de trabalho e apenas pode ser efetuada entre as 9 e as 19 horas, com a assistência do trabalhador ou de pessoa por ele designada» (artigo 170.º, n.º 2 do CT). Ainda que o legislador permita que o empregador efetue visitas ao domicílio do teletrabalhador com o intuito de exercer o seu poder diretivo e de controlo da atividade a que o trabalhador se encontra vinculado, poder que decorre da subordinação jurídica inerente à relação de trabalho, foi limitado no tempo o período em que essa visita pode ocorrer com o objetivo de salvaguardar os direitos de personalidade dos teletrabalhadores e, concretamente, o seu direito à privacidade. São afastadas as visitas no horário em que é pressuposto que o trabalhador já tenha terminado a prestação de trabalho e esteja ocupado com tarefas pessoais, de lazer ou familiares.

Estipula-se a participação e representação coletiva dos teletrabalhadores em termos de igualdade com os demais trabalhadores, fomentando-se a utilização das tecnologias de informação e de comunicação para participação nas reuniões promovidas pelas estruturas de representação coletiva dos trabalhadores (artigo 171.º do CT). O teletrabalhador não fica privado de ter acesso a informações relativas à vida sindical ou aos interesses socioprofissionais quando na sua difusão intervenha a estrutura de representação coletiva, na medida em que as tecnologias de informação disponibilizadas ao trabalhador para o exercício da sua atividade profissional podem ser utilizadas para esse efeito (cf. artigos 171.º n.º 3 e 465 n.º 1 do CT).

III. IMPLICAÇÕES DO TELETRABALHO NAS RELAÇÕES LABORAIS

Com a implementação do teletrabalho, a forma clássica de prestação do trabalho, assente na ideia da presença física do trabalhador na empresa, tem dado lugar a formas flexíveis de trabalho em que o trabalhador se encontra afastado do centro de produção e conectado virtualmente à empresa através de tecnologias de informação e de comunicação, o que potenciou o surgimento de implicações nas relações laborais.

De acordo com os objetivos de estudo anteriormente formulados, torna-se fundamental refletir acerca da perspectiva dos intervenientes na relação laboral sobre as vantagens e dos condicionalismos do teletrabalho, a subsistência dos poderes do empregador, o papel desempenhado pelas tecnologias de informação e de comunicação, o relacionamento existente entre o teletrabalhador, o supervisor e os demais trabalhadores e a conciliação da vida privada com a vida profissional.

No sentido de sustentar teoricamente o presente estudo, efetuar-se-á uma revisão da literatura acerca das implicações do teletrabalho nas relações laborais.

1. Os Poderes do Empregador Aplicáveis à Modalidade de Teletrabalho

O contrato de trabalho está definido no Código do Trabalho como «aquele pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas» (artigo 11.º). O Código Civil, numa definição muito similar, considera que o contrato de trabalho é «aquele pelo qual uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade intelectual ou manual a outra pessoa, sob a autoridade e direção desta» (artigo 1152.º).

A definição legal de contrato de trabalho enuncia as obrigações das partes: o trabalhador deve prestar a sua atividade mediante o pagamento de uma retribuição e o empregador (pessoa singular ou coletiva), utilizando a força de trabalho que o trabalhador coloca à sua disposição, determina a forma como deve ser executada a prestação. O contrato de trabalho «tem como objeto a prestação de uma atividade e como elemento típico e distintivo a subordinação jurídica do trabalhador, traduzida no poder do empregador conformar através de ordens, diretivas e instruções, a prestação a que o trabalhador se obrigou» ⁽⁵⁸⁾. Isto é, o empregador «pode tomar disposições vinculativas para o trabalhador (sobre o local, os meios e regras técnicas, a ordem e tempo de realização das tarefas)» ⁽⁵⁹⁾.

A subordinação jurídica pressupõe um «estado jurídico» que, desde logo, evidencia a posição desigual entre empregador e trabalhador: a atividade laboral prestada pelo trabalhador é desempenhada sob a autoridade do empregador, ficando aquele vinculado ao dever de obediência. É dever do trabalhador «cumprir as ordens e instruções do empregador respeitantes à execução ou disciplina do trabalho» (artigo 128.º, n.º 1, alínea e) do CT), derivando este dever da ausência de total concretização da atividade laboral na fase inicial de celebração do contrato de trabalho. Os limites do dever de obediência são condicionados pelos direitos e garantias do trabalhador que estão estabelecidos nos artigos 14.º a 22.º e nos artigos 128.º e 129.º, n.º 1 do CT ou em outros artigos da legislação laboral, em instrumento de regulamentação coletiva, em regulamento de empresa ou no próprio contrato individual de trabalho.

António Monteiro Fernandes ⁽⁶⁰⁾ defende que «aquilo a que o trabalhador se obriga é, fundamentalmente, a colocar e manter a sua força de trabalho disponível pela entidade patronal, em certos termos e dentro de certos limites qualitativos e quantitativos, enquanto o contrato vigorar». Maria Palma Ramalho ⁽⁶¹⁾ e Luís Meneses Leitão ⁽⁶²⁾ complementam esta posição afirmando que, ainda que a atividade do trabalhador seja

⁽⁵⁸⁾ Acórdão da Relação de Lisboa de 9 de novembro de 2011 – Processo n.º 308/09.0TTPDL.L1-4.

⁽⁵⁹⁾ Barros Moura – “Introdução ao Direito do Trabalho”, página 23, citado pelo Acórdão da Relação de Lisboa de 16 de fevereiro de 2005 – Processo n.º 7364/2004-4.

⁽⁶⁰⁾ “Direito do Trabalho”, 15.ª Edição, Almedina, 2010, página 134.

⁽⁶¹⁾ “Direito do Trabalho”, ob. cit., página 402 e 403.

⁽⁶²⁾ Ob. cit., página 281 e 282.

relativamente indeterminada, a posição do trabalhador não se reduz a uma mera disponibilidade perante o empregador porque o objeto do contrato de trabalho consiste no desenvolvimento de uma atividade. Aliás, o artigo 197.º, n.º 1 do CT pressupõe a conjugação da disponibilidade do trabalhador com a efetiva realização da atividade, ao considerar que o tempo de trabalho é aquele em que o trabalhador exerce a sua atividade ou permanece adstrito à sua realização.

Face às dificuldades que se colocavam em relação à caracterização da relação laboral como sendo um contrato de trabalho a doutrina e a jurisprudência recorreram à elaboração de uma série de indícios que, uma vez verificados, podiam criar uma presunção de que o vínculo podia ser qualificado como sendo um contrato de trabalho. Os indícios que ajudariam a caracterizar o contrato de trabalho são: «o local, tempo e modo da prestação definidos pelo seu beneficiário (execução da prestação em local determinado pelo empregador, vinculação a um horário de trabalho, controlo externo, ou pela hierarquia, do modo da prestação); obediência a ordens; dedicação exclusiva à atividade; sujeição às regras institucionais, à disciplina da empresa; utilização dos meios e dos instrumentos de trabalho do credor na realização da prestação; integração da atividade do devedor numa organização de meios definida exclusivamente pelo beneficiário; retribuição em função do tempo de trabalho e não em função do resultado desse trabalho; observância dos regimes fiscal e de segurança social próprios do trabalho por conta de outrem» (63).

No elenco dos indícios de subordinação «é geralmente conferida ênfase particular aos aspetos que dizem respeito ao chamado “momento organizatório” da subordinação: a vinculação a horário de trabalho, a execução da prestação em local definido pelo empregador, a existência de controlo externo do modo de prestação, a obediência a ordens, a sujeição à disciplina da empresa – tudo elementos retirados da situação típica de integração numa organização técnico-laboral predisposta e gerida por outrem» (64). Uma análise da jurisprudência mais antiga permite ilustrar a questão que se coloca relativamente ao teletrabalho: «a prestação do trabalho em instalações do empregador

(63) Acórdão da Relação do Porto de 6 de dezembro de 2010 - Processo n.º 736/09.0TTTPT.P1.

(64) Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 31 de janeiro de 2012 – Processo n.º 121/04.0TTSNT.L1.S1.

ou em local por ele designado corresponde normalmente a trabalho subordinado, ao contrário do que sucede se a atividade laborativa é realizada no domicílio ou em instalações do trabalhador, situação em que indicia a existência de trabalho autónomo»⁽⁶⁵⁾.

O Código do Trabalho, respondendo ao entendimento da doutrina e da jurisprudência, consagrou, através do método indiciário, a presunção de contrato de trabalho quando se verifiquem alguns dos seguintes indícios: a execução da atividade em local pertencente ou determinado pelo empregador, a pertença dos equipamentos de trabalho ao beneficiário da atividade, a delimitação do horário de trabalho pelo beneficiário, pagamento de uma quantia ao prestador da atividade como contrapartida da mesma (artigo 12.º, n.º 1).

A emergência do teletrabalho tem provocado perplexidades que podem dar a ideia de que existe «desregulamentação dos mercados laborais, centrada na crise do “clássico” contrato de trabalho»⁽⁶⁶⁾ com a «aparente ausência de controlo do empregado, para alguns o fim da subordinação e do próprio Direito do Trabalho»⁽⁶⁷⁾. Pelo facto de a relação de trabalho ser efetuada à distância, não significa que exista um entrave a que o teletrabalho seja enquadrado como uma relação jurídica no domínio laboral mas, apenas, implica que a avaliação dos indícios de subordinação jurídica sejam adaptados, na medida em que se introduz uma nova conceção de local de trabalho⁽⁶⁸⁾.

De acordo com António Monteiro Fernandes⁽⁶⁹⁾ «o que distingue o teletrabalho, na sua pureza, é o facto de a subordinação jurídica se concretizar, não no plano da relação presencial entre o trabalhador e a sua chefia ou o empregador, mas mediante o uso de instrumentos e processos comunicacionais de direção, seguimento e controlo da atividade do trabalhador à distância». Significa isto que o teletrabalhador pode ser tanto ou mais eficazmente supervisionado à distância, mediante o recurso às novas

⁽⁶⁵⁾ Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 12 de fevereiro de 1994, citado pelo Acórdão da Relação de Lisboa de 16 de fevereiro de 2005 – Processo n.º 7364/2004-04.

⁽⁶⁶⁾ Maria do Rosário Almeida, ob. cit., página 25.

⁽⁶⁷⁾ Nelson Mannrich, ob. cit., página 161.

⁽⁶⁸⁾ Jair Teixeira dos Santos - “Subordinação Jurídica e o Trabalho à Distância” in *Minerva*, Revista de Estudos Laborais, Ano V, n.º 9, 2006, página 198.

⁽⁶⁹⁾ Ob. cit., página 461.

tecnologias, podendo resultar no incremento da subordinação jurídica. Há mesmo quem considere ⁽⁷⁰⁾ que emergiu um novo fenómeno que se encontra entre a subordinação e a autonomia, apelidando-o de «parasubordinação» ou «telesubordinação», considerando que se trata de uma subordinação indireta do teletrabalhador que é mediada pelas novas tecnologias de informação e de comunicação. É esse o entendimento de Maria Palma Ramalho ⁽⁷¹⁾ quando refere: «porque a subordinação do trabalhador no contrato de trabalho tem hoje novas manifestações mas é igualmente intensa, os indícios tradicionais de subordinação devem ser apreciados e valorizados em consonância com esta evolução».

Acontece que, pelo facto de o teletrabalho consistir numa atividade deslocalizada, há tendência para desvalorizar o local de trabalho na aferição da subordinação jurídica, tornando-se necessário considerar outros indicadores para a sua averiguação ⁽⁷²⁾. Deve-se atender com especial atenção à ligação existente entre o trabalhador e o empregador e à pertença do teletrabalhador à organização ⁽⁷³⁾. Quando estamos perante uma ligação *online* entre o teletrabalhador e o empregador, indicia-se a existência de subordinação jurídica na medida em que esta conexão é compatível com o exercício contínuo e em tempo real do controlo da atividade do trabalhador, potenciando-se o poder de direção do empregador. Ainda que o teletrabalhador não efetue a sua atividade nas instalações do beneficiário, pode determinar-se um indício da subordinação jurídica através da sua presença no organograma da empresa, em listagens de distribuição de documentos, em especial se visam divulgar instruções, normas ou procedimentos, e a participação em reuniões ou eventos da empresa. Aliás, o artigo 169.º do CT dá especial destaque à necessidade de «integração do trabalhador» ao exigir que o empregador proporcione ao teletrabalhador contactos regulares com a empresa e com os demais trabalhadores.

⁽⁷⁰⁾ Salomão Resedá, ob. cit., página 9 a 11 e Júlio César Machado - “Ampliação do Poder de Vigilância sobre o Trabalhador no Regime de Teletrabalho”, página 69.

⁽⁷¹⁾ “Direito do Trabalho” cit., página 47.

⁽⁷²⁾ Neste sentido ver Maria Regina Redinha – “Teletrabalho: Anotação aos artigos 233.º a 243.º do Código do Trabalho de 2003” cit., página 3.

⁽⁷³⁾ Maria Regina Redinha – “O Teletrabalho”, ob. cit., página 101. Veja-se também, neste sentido, Patrícia Pinto Rodrigues, ob. cit., página 106.

Na execução da modalidade de teletrabalho surgem mais facilmente situações de duvidosa qualificação quanto ao vínculo contratual existente porque a prestação da atividade não é realizada nas instalações físicas da empresa, os instrumentos de trabalho podem não ser do empregador e os trabalhadores podem possuir um horário de trabalho flexível e deter uma certa autonomia na execução da sua atividade. Daqui resulta que os empregadores possam aproveitar as dificuldades de qualificação jurídica do teletrabalho para não assumir um vínculo ao abrigo do Código do Trabalho. Em face desta dificuldade, o critério de qualificação do contrato de trabalho e do regime do teletrabalho deveria ser repensado, sob pena de o número de teletrabalhadores subordinados em Portugal não atingir números significativos e limitar-se à existência de trabalhadores independentes, não obstante a lei ter tentado clarificar esta situação jurídica ao exigir a sua formalização por escrito (artigos 166.º, n.º 4 e 6 do CT).

Sabendo que o regime do teletrabalho é legislado pelo Código do Trabalho, importa abordar os poderes que detém a entidade empregadora no âmbito de uma relação laboral. De acordo com Bernardo Xavier ⁽⁷⁴⁾, na pendência do contrato de trabalho e no seguimento da posição dominante do empregador sobre os trabalhadores, os poderes do empregador podem agrupar-se em três tipos: o poder de direção, o poder regulamentar e o poder disciplinar. Maria Palma Ramalho ⁽⁷⁵⁾, considera que a posição de poder do empregador é composta por uma componente diretiva e uma componente disciplinar, sendo ainda identificadas outras formas de poder - o poder organizativo, o poder regulamentar e o poder de vigilância ou controlo. António Monteiro Fernandes ⁽⁷⁶⁾ assume que o empregador detém quatro prerrogativas: um poder determinativo da função, um poder conformativo da prestação, um poder regulamentar e um poder disciplinar.

O poder de direção está implícito na própria definição de contrato de trabalho: «no âmbito da organização e sob a autoridade» e no dever de obediência a que está sujeito o trabalhador: «deve cumprir ordens e instruções do empregador respeitantes à execução

⁽⁷⁴⁾ Ob. cit., página 413 a 441.

⁽⁷⁵⁾ “Direito do Trabalho” cit., página 673 e 674.

⁽⁷⁶⁾ Ob. cit., página 272 a 293.

ou disciplina do trabalho», ainda que, limitado pelos seus direitos e garantias. É esse o entendimento de Bernardo Xavier ⁽⁷⁷⁾ e de Maria Palma Ramalho ⁽⁷⁸⁾ ao considerarem que o poder de direção encontra o seu fundamento na natureza indeterminada do próprio contrato de trabalho - «aberto ao futuro» - em que se torna necessário assegurar a determinação do seu conteúdo, a correspondência da prestação da atividade com as exigências da organização e a sua interação com os diversos contratos individuais de trabalho que são conexos e interligados dentro da empresa.

No âmbito do poder de direção estipula o artigo 97.º do CT que «compete ao empregador estabelecer os termos em que o trabalho deve ser prestado, dentro dos limites decorrentes do contrato e das normas que o regem», correspondendo este poder à faculdade de coordenar, inspecionar e emitir ordens ou instruções acerca da prestação de trabalho de acordo com os fins empresariais, existindo pela mera possibilidade da sua ocorrência, encontrando-se situações em que se manifesta de forma reduzida devido à autonomia técnica do trabalhador ou ao elevado grau de confiança que o empregador nele deposita.

Entende-se que com a execução do teletrabalho, o poder diretivo do empregador será assegurado através das novas tecnologias de informação e de comunicação que permitem que o empregador direcione a prestação da atividade e fiscalize o trabalhador à distância. Aliás, a eficácia da implementação da modalidade de teletrabalho depende «da subsistência do poder diretivo do empregador, sob pena de descaraterização dos vínculos laborais – é pois vital que o empregador continue a poder emitir ordens e instruções sobre a execução da prestação e mantenha o controlo da atividade prestada» ⁽⁷⁹⁾. Entendendo-se a importância da manutenção dos poderes do empregador, o Código do Trabalho, tentando acautelar o enfraquecimento do poder de direção, estipula a necessidade de identificação do estabelecimento ou departamento da empresa ao qual o teletrabalhador reporta e o respetivo superior hierárquico que deve contactar a propósito da prestação laboral (artigo 166.º, n.º 4, alínea f) do CT).

⁽⁷⁷⁾ Ob. cit., página 417.

⁽⁷⁸⁾ “Direito do Trabalho” cit., página 684.

⁽⁷⁹⁾ Maria Palma Ramalho – “Teletrabalho: Reflexões sobre uma Projecção da Sociedade da Informação no mundo do Trabalho” cit., página 190.

De acordo com António Monteiro Fernandes e Bernardo Xavier ⁽⁸⁰⁾, o empregador detém um poder determinativo da função e um poder conformativo da prestação. O poder determinativo da função consiste na definição do objeto do contrato de trabalho e concretiza-se através da delimitação da sua função e das respetivas tarefas consoante as necessidades da empresa e as aptidões do trabalhador. A definição do objeto do contrato de trabalho e a delimitação da função e das tarefas do teletrabalhador é efetuada de forma idêntica à da relação laboral tradicional. O poder conformativo da prestação consiste na emissão de ordens e instruções de atuação acerca do modo, do tempo e do local de desempenho da atividade com o intuito do cumprimento da atividade laboral e dos deveres acessórios do trabalhador, nos termos em que foi celebrado o contrato de trabalho e das necessidades concretas da organização. O poder conformativo da prestação, que se reflete na emissão de ordens e/ou instruções de atuação, é suportado através das tecnologias de informação e de comunicação que são disponibilizadas para a execução da prática de teletrabalho, eliminando os obstáculos decorrentes da distância física do trabalhador em relação ao empregador e aos demais trabalhadores.

De modo semelhante ao que acontece com o poder diretivo, o poder disciplinar encontra o seu fundamento na expressão «autoridade» veiculada na definição de contrato de trabalho mas, também, pela sua atribuição direta em todos os contratos de trabalho através do artigo 98.º do CT, segundo o qual «o empregador tem poder disciplinar sobre o trabalhador ao seu serviço, enquanto vigorar o contrato de trabalho». Conforme afirma Bernardo Xavier ⁽⁸¹⁾, o poder disciplinar concretiza-se com a aplicação, através de procedimento próprio, de sanções disciplinares aos trabalhadores que infringjam os seus deveres contratuais, atuando como garantia do cumprimento da prestação de trabalho e dos deveres dos trabalhadores que estejam ao serviço da entidade empregadora na pendência de um contrato de trabalho. Maria Palma Ramalho ⁽⁸²⁾ acrescenta que o poder disciplinar corresponde ao estabelecimento de regras de conduta e disciplina do trabalhador que extravasam o âmbito da atividade laboral e correspondente aplicação de sanções disciplinares no caso de incumprimento das ordens, instruções ou regras de

⁽⁸⁰⁾ Ob. cit., página 273 a 275 e Ob. cit., página 415 e 416.

⁽⁸¹⁾ Ob. cit., página 427

⁽⁸²⁾ “Direito do Trabalho”, ob. cit., página 674.

funcionamento da empresa. A possibilidade de aplicação de sanções disciplinares em situações de incumprimento das ordens, deveres e regras de funcionamento veiculadas na empresa, através do poder disciplinar do empregador, deve continuar a aplicar-se em situações de teletrabalho de modo semelhante ao que acontece numa relação laboral tradicional.

O poder regulamentar constitui a manifestação normativa e abstrata do poder diretivo e disciplinar da entidade empregadora com aplicação genérica aos trabalhadores, manifestando-se através da delimitação de normas gerais de organização, prestação do trabalho e disciplina na empresa, através da elaboração do regulamento interno (artigo 99.º, n.º 1 do CT). O poder regulamentar continuará a aplicar-se aos teletrabalhadores podendo, nestes casos, ser disponibilizado através das tecnologias de informação e de comunicação.

O poder organizativo corresponde à faculdade do empregador gerir a organização, baseando-se no princípio constitucional da livre iniciativa económica (artigo 80.º, alínea c) da CRP). Consiste em operações como a constituição da empresa, a organização dos serviços, a definição dos postos de trabalho, o encerramento de uma seção, a mudança de instalações, entre outros. O empregador continuará a deter o poder organizativo, enquanto capacidade de gestão das operações da empresa. Assim, nas situações de teletrabalho revela-se particularmente importante a decisão do empregador acerca da escolha das tarefas que podem ser executadas em regime de teletrabalho.

O poder de vigilância ou controlo é um corolário do poder de direção na medida em que, cabendo ao empregador direcionar o trabalhador no cumprimento da prestação de trabalho, poder-se-á controlar a forma como o trabalhador cumpre as instruções e ordens dadas pelo empregador e, simultaneamente, constituir uma ação prévia ao poder disciplinar, na medida em que é esta fiscalização do trabalhador que permite avaliar as suas ações e, conseqüentemente, agir disciplinarmente. Este poder encontra-se igualmente presente na modalidade de teletrabalho através da utilização das novas tecnologias. Aliás, por vezes, estes mecanismos são tanto ou mais eficazes que o

controlo presencial do trabalhador tornando-se necessário atender ao seu impacto no direito de personalidade do teletrabalhador e, concretamente, no direito à privacidade.

No caso do teletrabalho e, pelo facto de o empregador e o trabalhador estarem fisicamente distantes, não se aniquilam os poderes do empregador sendo que, por vezes, estes até se tornam mais intensos e sofisticados ⁽⁸³⁾. Numa relação laboral de teletrabalho os poderes do empregador mantêm-se válidos decorrendo, como ficou referido, da existência de subordinação jurídica. No entanto, o exercício destes poderes carece de adaptação à especificidade da relação laboral existente e com o apoio das tecnologias de informação e de comunicação.

2. O Estilo de Liderança dos Gestores e a Supervisão dos Teletrabalhadores

As equipas tradicionais e as equipas virtuais diferem em alguns aspetos, sendo o mais comumente identificado, o modo de interação entre as partes da relação laboral ⁽⁸⁴⁾. No modelo de trabalho tradicional, os estilos de liderança baseavam-se na gestão e no controlo presencial do trabalhador durante a realização do seu trabalho. Com a emergência do teletrabalho, este modelo de gestão não pode ser integralmente utilizado, embora as novas tecnologias possam permitir uma certa aproximação aos princípios do modelo tradicional. De facto, devido à natureza da modalidade de teletrabalho, a presença física do empregador pode ser parcialmente assegurada através da utilização de tecnologias de informação e comunicação.

Considerando que à modalidade de teletrabalho pode estar subjacente o recurso a tecnologias de informação e de comunicação, enquanto ferramenta de trabalho, não oferece dúvidas a constatação de que estes instrumentos de trabalho podem desempenhar uma dupla função na supervisão do comportamento e do desempenho dos

⁽⁸³⁾ Nelson Mannrich cit., página 163.

⁽⁸⁴⁾ Anu Sivunen – “The communication of leaders in virtual teams: expectations and their realization in leaders’ computer-mediated communication” *in* The Journal of E-Working, Vol. 2, May 2008, página.48-49.

teletrabalhadores e, simultaneamente, facilitar a interação entre o teletrabalhador, o superior hierárquico e os colegas de trabalho ⁽⁸⁵⁾.

No que concerne à supervisão dos trabalhadores, de acordo com os objetivos definidos pelo gestor, as práticas de supervisão e controlo podem reconduzir-se a três modalidades: supervisão remota *online*, avaliação da execução dos objetivos pré-definidos ou avaliação dos resultados do trabalho. A escolha da sua finalidade depende das estratégias de gestão da empresa, desde que sejam salvaguardados os direitos de personalidade dos trabalhadores ⁽⁸⁶⁾.

Esta realidade evidencia uma questão importante que interessa a abordar: será que a prevalência da modalidade de teletrabalho, favorece uma situação de «vulnerabilidade total ao *Big Brother*», isto é, uma vigilância constante dos trabalhadores ⁽⁸⁷⁾ ou, pelo contrário, existe uma tendência para suprimir a supervisão dos teletrabalhadores comparativamente com os demais trabalhadores ⁽⁸⁸⁾?

O recurso às novas tecnologias no âmbito do teletrabalho, pode proporcionar uma supervisão mais intensa e eficaz sobre os teletrabalhadores, se o empregador assim o entender, ainda que, as modalidades de trabalho flexíveis reclamem a situação inversa, isto é, uma relação laboral baseada na autonomia e confiança nos trabalhadores. De acordo com Jack Nilles ⁽⁸⁹⁾, o atributo vital de um gestor consiste na capacidade de liderança da equipa, em detrimento do que designa de um «estilo *Big Brother*», que possibilita que a gestão dos teletrabalhadores à distância seja efetuada eficazmente e de forma semelhante à gestão presencial dos trabalhadores.

⁽⁸⁵⁾ Vittorio Di Martino & Linda Wirth - "Telework: A New Way of Working and Living" in *International Labour Review*, Vol. 129, n.º 5, 1990, página 543; Diogo Vaz Marecos - "Código do Trabalho Anotado, Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro", 1.ª Edição, Coimbra Editora, 2010, página 439 e 440; Glória Rebelo – "Teletrabalho e Privacidade, Contributos e Desafios para o Direito do Trabalho" cit., página 20 e 21; Maria Regina Redinha – "Cyberspace and workers' privacy protection" in Glória Teixeira e Ana Sofia Carvalho (coord.), 10 anos de investigação do CIJE: Estudos jurídico-económicos, Almedina, 2010, página 696.

⁽⁸⁶⁾ International Labour Organization, ob. cit., página 18.

⁽⁸⁷⁾ Esta posição é abordada por Luís Nandin de Carvalho "Conflitualidade no Teletrabalho" in António Moreira (coord.), II Congresso Nacional de Direito do Trabalho, Almedina, Coimbra, 1999, página 228; "Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal" cit., página 92; Beverly H. Burris – "Computerization of the Workplace" in *Annual Review of Sociology*, Vol. 24 (1998), página 151.

⁽⁸⁸⁾ Esta posição é defendida por Glória Rebelo – "Reflexões sobre o Teletrabalho: entre a vida privada e a vida profissional" in *Questões Laborais*, Coimbra, Ano XI, 23, 2004, página 103.

⁽⁸⁹⁾ Ob. cit., página 99.

A existência das novas tecnologias nas relações laborais permite que o empregador esteja em contacto permanente com os teletrabalhadores, devendo a ênfase deste contacto ser colocada na transmissão de informação em detrimento da monitorização das tarefas. Os teletrabalhadores que vêem a tónica colocada na transmissão de informação, reportam menores níveis de conflito entre a vida pessoal e a vida profissional, apresentam níveis de desempenho superiores e demonstram maior ajuda com os colegas de trabalho ⁽⁹⁰⁾. Assim, aumenta a necessidade de adoção de estilos de liderança de orientação e assistência em que se aposta numa elevada delegação e confiança no trabalhador, pois «de nada adianta insistir na constante presença física do trabalhador e do respeito pelos procedimentos e regras prescritas quando a palavra de ordem é responsabilizar o colaborador pela gestão do seu tempo e do seu espaço» ⁽⁹¹⁾.

Daqui resulta que uma das mudanças apresentadas em relação ao estilo de liderança é aquela que sugere a passagem de um sistema de gestão baseado no processo, isto é, no controlo do tempo e no modo de execução para um sistema baseado nos resultados do trabalho, modificação que implica uma diminuição do controlo externo efetuado pelo gestor e um aumento do controlo efetuado pelo próprio teletrabalhador ⁽⁹²⁾. A gestão de equipas de teletrabalho, baseada nos resultados, proporciona um controlo mais eficaz do trabalho para o supervisor e uma gestão mais eficaz e confortável para o teletrabalhador.

Um dos grandes desafios para as empresas que implementam práticas de teletrabalho passa pela forma como souberem gerir uma força de trabalho geograficamente disseminada, solucionar os problemas da supervisão e pela forma como conseguem motivar uma força de trabalho dispersa, desafiando as fórmulas de hierarquia tradicional e o princípio de autoridade ⁽⁹³⁾. Desde logo, a perceção de que o teletrabalho acarreta uma modificação à gestão tradicional dos trabalhadores, provoca um sentimento de

⁽⁹⁰⁾ Branda Lautsch, Ellen Kossek & Susan Eaton - “Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation” *in* Human Relations, 2009, página 795.

⁽⁹¹⁾ Rui Fiolhais – “Sobre as Implicações Jurídico-Laborais do Teletrabalho Subordinado em Portugal” *cit.*, página 124.

⁽⁹²⁾ Vittorio Di Martino & Linda Wirth, *ob. cit.*, página 543; International Labour Organization, *ob. cit.*, página 18; Ana Carvalho – “Teletrabalho e Gestão de Recursos Humanos”, *in* Comportamento Organizacional e Gestão, Org. Rita Campos e Cunha e Carlos Cabral-Cardoso, 2001, Vol. 7, n.º 2, página 246-248.

⁽⁹³⁾ Vittorio Di Martino & Linda Wirth, *ob. cit.*, página 543.

resistência à generalização da prática de teletrabalho por parte dos gestores ⁽⁹⁴⁾, aliada ao desafio de gerir simultaneamente grupos de trabalhadores distintos, os que trabalham à distância e os que trabalham no escritório ⁽⁹⁵⁾.

O modelo de gestão tradicional, baseado no contacto presencial, na supervisão direta, na hierarquia e autoridade, é substituído por uma gestão virtual em que se deve efetuar a definição prévia dos objetivos e consequente avaliação dos resultados, fomentar uma comunicação bidirecional eficaz e frequente com os teletrabalhadores, integrando o contacto presencial com a comunicação eletrónica, fornecer um *feedback* regular e fomentar a confiança mútua entre as partes ⁽⁹⁶⁾.

A definição clara de objetivos assume um papel importante mas, também, o mais difícil nas equipas virtuais ⁽⁹⁷⁾. O empregador deve efetuar uma definição clara, mensurável e atingível dos objetivos que direcionem a atuação dos trabalhadores, estabelecendo o resultado a atingir, o nível de qualidade do serviço, o tempo de execução e fornecendo instruções acerca do trabalho a desenvolver ⁽⁹⁸⁾. Para o bom funcionamento de equipas de teletrabalho, é fundamental que a chefia se preocupe, de uma forma mais acentuada, com a definição dos objetivos e facilite a obtenção de um bom desempenho por parte dos membros da equipa ⁽⁹⁹⁾.

Uma liderança eficaz, implica que o gestor estabeleça um contacto frequente com os membros da sua equipa, sendo esta questão colocada quer para equipas virtuais quer para equipas que funcionam no formato tradicional ⁽¹⁰⁰⁾. O maior constrangimento do teletrabalho advém da diminuição da interação presencial entre as partes que conduz à

⁽⁹⁴⁾ Robin Denton, Matthew Holdsworth, Michael Mukoyogo & Tom Stops – “An Evaluation of Techniques Used to Manage the Teleworker”, página 5.

⁽⁹⁵⁾ Branda Lautsch, Ellen Kossek & Susan Eaton, ob. cit., página 796.

⁽⁹⁶⁾ Viviane Illegems & Alain Verberke, ob. cit., pp. 325; Jack Nilles, ob. cit., página 99; Wayne F. Cascio - "Managing a Virtual Workplace" in The Academy of Management Executive, 2000, Vol. 14, n.º 3, página 87-88, página 84; Robin Denton, Matthew Holdsworth, Michael Mukoyogo & Tom Stops, ob. cit., página 7 e 17; Branda Lautsch, Ellen Kossek & Susan Eaton, ob. cit., página 800.

⁽⁹⁷⁾ Ob. cit., página 47, 48 e 54.

⁽⁹⁸⁾ Jack Nilles, ob. cit., página 102-103.

⁽⁹⁹⁾ Wayne F. Cascio - "Managing a Virtual Workplace" in The Academy of Management Executive, 2000, Vol. 14, n.º 3, página 87-88.

⁽¹⁰⁰⁾ Ob. cit., 48-49.

diminuição da confiança entre as partes ⁽¹⁰¹⁾. Os trabalhadores necessitam de contacto pessoal com o seu líder, pois parece que a distância geográfica entre os trabalhadores e os supervisores pode gerar problemas no que respeita a comunicação, confiança, cultura, entre outros aspetos ⁽¹⁰²⁾. Contudo, a existência de uma comunicação electrónica intensa entre o supervisor e o teletrabalhador pode gerar um sentimento de intrusão e de desconfiança, contaminando a autonomia dos teletrabalhadores mas, se a comunicação entre as partes não existir, pode gerar-se um sentimento de isolamento que, conseqüentemente, pode diminuir a produtividade ⁽¹⁰³⁾. A questão da comunicação entre as partes apresenta-se como um aspeto crítico para as equipas que efetuam teletrabalho.

O sucesso da comunicação entre o supervisor e o trabalhador reside na combinação da interação presencial com a interação eletrónica, pelo que se deve combinar o teletrabalho no domicílio com o trabalho no escritório. A comunicação presencial torna-se mais rica mas, em determinados contextos, a interação eletrónica pode ser mais estruturada, concisa e eficiente ⁽¹⁰⁴⁾. É precisamente nesse sentido que Anu Sivunen ⁽¹⁰⁵⁾ encontrou indícios de que a comunicação eletrónica tem um efeito positivo na eficiência e na satisfação dos trabalhadores, maior do que os indícios encontrados na comunicação presencial.

Branda Lautsch, Ellen Kossek e Susan Eaton ⁽¹⁰⁶⁾ alertam que não se devem diferenciar os teletrabalhadores dos demais trabalhadores e, conseqüentemente, não se deve substituir o contacto presencial pela comunicação eletrónica. Aliás, existem evidências de que os próprios teletrabalhadores preferem que o seu tratamento seja igual aos demais trabalhadores. Esta perspetiva segue a premissa da igualdade (artigo 169.º do

⁽¹⁰¹⁾ Hanne Heen, Margunn Bjorholt & Wiggo Knudsen – “Distance work: In the intersection between technology, politics and organization”. *The Journal of E-Working*, Vol. 2, April 2008, página 10-11.

⁽¹⁰²⁾ Wayne F. Cascio, ob. cit., página 84.

⁽¹⁰³⁾ Branda Lautsch, Ellen Kossek & Susan Eaton, ob. cit., página 801-802.

⁽¹⁰⁴⁾ Jack Nilles, ob. cit., página 100-101; Barry Wellman, Janet Salaff, Dimitrina Dimitrova, Laura Garton, Milena Gulia and Caroline Haythornthwaite – “Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and VirtualCommunity” in *Annual Review of Sociology*, Vol. 22 (1996), pp. 229; Beverly H. Burris, ob. cit., página 141; Nancy B. Kurland & Diane E. Bailey (1999) - “Telecommuting: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime” in *Organizational Dynamics*, New York, 1999, Autumn, Vol. 28, Issue 2, pp. 63

⁽¹⁰⁵⁾ Ob. cit., página 48-49.

⁽¹⁰⁶⁾ Ob. cit., pp. 800.

CT), em que se deve garantir que os teletrabalhadores não se sintam penalizados ou com tratamento diferenciado comparativamente com os demais trabalhadores, pelo simples facto de efetuarem o seu trabalho de forma flexível.

A prática de teletrabalho deve assentar, essencialmente, na confiança mútua: o gestor confia que os trabalhadores atuam de forma consistente e cumprem as suas obrigações; o trabalhador acredita que o gestor fornece uma direção competente e o recompensará de acordo com o trabalho produzido ⁽¹⁰⁷⁾. Há quem defenda que se deve estabelecer uma política de «trabalho colaborativo» em que os membros de uma equipa trabalham eficazmente em conjunto para atingirem os seus objetivos. O trabalho colaborativo permite «transformar um grupo numa verdadeira equipa, e construir uma força dinâmica e em constante mudança, com a qual as pessoas certas se identificam para trabalhar em conjunto, mediante uma visão antecipada dos resultados a atingir. A eficácia do trabalho colaborativo em torno de objetivos coletivos mobilizadores depende de uma liderança eficaz que saiba estabelecer um relacionamento de confiança, numa base de honestidade, espírito de abertura e competência» ⁽¹⁰⁸⁾.

3. As Tecnologias de Informação e de Comunicação

Com a emergência do teletrabalho podem ser utilizadas diversas tecnologias de informação e comunicação como as câmaras de vídeo, os microfones, os telefones, o e-mail, a internet, a partilha de ficheiros através do servidor da empresa. Estes instrumentos podem permitir uma recolha de dados altamente detalhados sobre cada trabalhador no que respeita à averiguação da atividade desenvolvida, do modo de execução das tarefas, a mensuração do tempo de trabalho e a forma de cumprimento de ordens e instruções do empregador.

⁽¹⁰⁷⁾ Silvína Santana – “Integração social por teletrabalho: Avaliação do potencial do mercado constituído pelas PME’s do Distrito de Aveiro.

⁽¹⁰⁸⁾ José Garcez de Lencastre, Francisco Ferreira Baptista, Luís Duarte Pousada, Ana Cristina Silva, ob. cit., página 80.

Ao trabalhador são conferidos, direitos, liberdades e garantias que não podem ser eliminados com a celebração do contrato de trabalho e com a sujeição aos poderes do empregador. Nas palavras de José João Abrantes ⁽¹⁰⁹⁾, «é o próprio objeto do contrato, a disponibilidade da força de trabalho, com a integração do trabalhador numa organização produtiva alheia e a inerente subordinação jurídica, que torna inevitável todo um conjunto de importantes limitações à liberdade pessoal desse trabalhador. A relação de trabalho gera um complexo de direitos e obrigações que condicionam o exercício dos direitos fundamentais do trabalhador. Nesta relação de trabalho, as liberdades e direitos fundamentais do trabalhador encontram-se, ao menos potencialmente, sob ameaça, face à autoridade e direção do empregador».

Com a implementação do teletrabalho e, por força da especificidade das condições da sua prestação, evidencia-se uma acentuação da preocupação com a salvaguarda dos direitos dos trabalhadores. Existe um certo consenso no sentido de que a crescente inovação tecnológica e as novas modalidades de trabalho da sociedade moderna vieram ameaçar os direitos de personalidade do trabalhador como nunca antes visto, pelo que se torna imprescindível um esforço legislativo no sentido de procurar reduzir ao mínimo as ameaças à privacidade.

A doutrina, a jurisprudência, a autoridade nacional de proteção de dados e as demais entidades dos países da União Europeia têm procurado estabelecer algumas regras gerais a que deve obedecer a utilização das tecnologias de informação e de comunicação no local de trabalho sendo, também, tutelada a preocupação com a salvaguarda dos direitos fundamentais em geral e dos direitos de personalidade dos trabalhadores, em especial.

A Convenção Europeia dos Direitos do Homem (CEDH) aprovada pela Lei 65/78, de 13 de outubro, reconhece que os direitos de personalidade são fundamentais ao estabelecer que «qualquer pessoa tem o direito à sua vida privada e familiar, do seu domicílio e da sua correspondência» (artigo 8.º, n.º 1).

⁽¹⁰⁹⁾ “Contrato de Trabalho e Direitos Fundamentais”, Coimbra Editora, página 45 e 46.

A Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia ⁽¹¹⁰⁾ estabelece que «todas as pessoas têm direito ao respeito pela sua vida privada e familiar, pelo seu domicílio e pelas suas comunicações» (artigo 7.º), reconhecendo o «direito à proteção dos dados de carácter pessoal que lhes digam respeito» (artigo 8.º, n.º 1) e que «esses dados devem ser objeto de um tratamento leal, para fins específicos e com o consentimento da pessoa interessada ou com outro fundamento legítimo previsto por lei» (artigo 8.º, n.º 2).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) aprovou o Código de Conduta da Organização Internacional do Trabalho ⁽¹¹¹⁾ sobre a proteção dos dados pessoais dos trabalhadores no qual se destacam os seguintes princípios: a) os trabalhadores alvo de monitorização devem ser informados com antecedência acerca da finalidade, métodos utilizados e informações a recolher, devendo o empregador minimizar a intrusão na privacidade dos trabalhadores (ponto 6.14, n.º 1); b) a monitorização contínua só deve ser permitida no âmbito da proteção da saúde, segurança ou propriedade (ponto 6.14, n.º 2), c) os dados pessoais recolhidos para garantir a segurança e o bom funcionamento dos sistemas automatizados de informação não devem ser utilizados para controlar o comportamento dos trabalhadores (ponto 5.4), d) os dados pessoais recolhidos através da monitorização eletrónica não devem ser os únicos elementos da avaliação do desempenho dos trabalhadores (ponto 5.6).

Os princípios respeitantes aos direitos de personalidade dos trabalhadores, encontram-se também estabelecidos na Constituição da República Portuguesa. É constitucionalmente reconhecido o direito ao desenvolvimento da personalidade e, em particular, a reserva da intimidade da vida privada e familiar (artigo 26.º, n.º 1), a utilização da informática (artigo 35.º) e a inviolabilidade da correspondência e das telecomunicações (artigo 34.º).

⁽¹¹⁰⁾ A Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia foi proclamada em 2000 e tornou-se vinculativa na União Europeia em dezembro de 2009, com a entrada em vigor do Tratado de Lisboa. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0389:0403:pt:PDF>.

⁽¹¹¹⁾ O Código de Conduta da Organização Internacional do Trabalho é citado em documento aprovado pelo Grupo do Artigo 29.º sobre a “Vigilância das comunicações eletrónicas no local de trabalho” — Grupo de Trabalho consultivo independente, composto por representantes das autoridades responsáveis pela proteção de dados dos Estados-Membros. Disponível em http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/docs/wpdocs/2002/wp55_pt.pdf.

Ao abrigo do Código Civil, aplicam-se subsidiariamente os artigos 70.º e 81.º, que concebem os direitos de personalidade dos indivíduos. Concretamente, no artigo 80.º, estabelece-se o direito à reserva sobre a intimidade da vida privada.

No Código do Trabalho, e de forma substancialmente desenvolvida, procurou-se tutelar os direitos de personalidade dos trabalhadores considerando que será de admitir, pelo menos, alguma vontade de ter conhecimento de alguma informação relativa à vida privada quer na fase da candidatura ao emprego (artigo 17.º do CT), quer na fase do desenvolvimento da relação laboral (artigo 18.º a 22.º do CT).

O direito à reserva da intimidade da vida privada pressupõe a proteção dos dados pessoais dos trabalhadores e concretiza-se através da proibição de acesso ou divulgação de aspetos atinentes à vida íntima e privada dos trabalhadores (artigo 16.º, n.º 2 do CT), em particular quando não sejam relevantes para o desenvolvimento da atividade laboral, salvo quando exista um interesse superior que seja necessário salvaguardar. É garantida a confidencialidade do conteúdo das comunicações ou informações de caráter não profissional do trabalhador, não se impedindo que o empregador estabeleça regras de utilização dos meios de comunicação na empresa (artigo 22.º do CT). Mesmo existindo uma disposição legal que garante a confidencialidade das informações pessoais do trabalhador, não deixa de surgir uma dificuldade em identificar a barreira entre o que se considera pessoal e profissional, que apenas se concretiza após se adquirir o conteúdo das comunicações ⁽¹¹²⁾.

O Código do Trabalho condiciona a utilização das novas tecnologias no local de trabalho em particular quando tenham como finalidade o controlo do desempenho dos trabalhadores (artigo 20.º, n.º 1). A este respeito, consideram-se as «câmaras de vídeo, equipamento audiovisual, microfones dissimulados ou mecanismos de escuta ou registo telefónico» ⁽¹¹³⁾. Não parece aqui afastar-se o controlo de registos informáticos, atualização de ficheiros, envio ou receção de correio eletrónico profissional ou consultas realizadas na internet para fins de desempenho profissional. Considera-se lícito o uso

⁽¹¹²⁾ Maria Regina Redinha – “Cyberspace and workers’ privacy protection”, ob. cit., página 704.

⁽¹¹³⁾ Pedro Romano Martinez, Luís Miguel Monteiro, Joana Vasconcelos, José Manuel Vilalonga, Pedro Madeira de Brito, Guilherme Dray e Luis Gonçalves da Silva, página 130.

destes mecanismos quando sejam utilizados com o intuito de proteção e segurança de pessoas e bens ou quando particulares exigências acerca da natureza da atividade o exijam, desde que o trabalhador seja informado da sua existência e finalidade (artigo 20.º, n.º 2 e 3 do CT) e seja autorizada pela Comissão Nacional de Proteção de Dados (artigo 21.º, n.º 1 do CT).

A instalação de dispositivos de controlo à distância no local de trabalho «deverá traduzir-se numa forma de vigilância genérica, destinada a detetar factos, situações ou acontecimentos incidentais, e não numa vigilância diretamente dirigida aos postos de trabalho ou ao campo de ação dos trabalhadores». Por isso, apresenta-se como «ilícita, por violação do direito de reserva da vida privada, a captação de imagem através de câmaras de vídeo instaladas no local de trabalho e direcionadas para os trabalhadores, de tal modo que a atividade laboral se encontre sujeita a uma contínua e permanente observação» ⁽¹¹⁴⁾.

A escolha das tecnologias utilizadas, por parte do empregador, deve obedecer aos princípios da necessidade, suficiência, razoabilidade, da proporcionalidade e da boa-fé, devendo o empregador comprovar que escolheu as metodologias com menor impacto sobre os direitos fundamentais dos trabalhadores ⁽¹¹⁵⁾. O controlo dos trabalhadores deve limitar-se ao estritamente necessário para aferir o cumprimento do contrato de trabalho, com o nível de intromissão adequado para que se compatibilize a livre iniciativa da empresa com a reserva da intimidade da vida privada dos trabalhadores ⁽¹¹⁶⁾.

A entidade empregadora, antes de iniciar qualquer tipo de tratamento, deve informar o trabalhador sobre a existência de metodologias de monitorização dos trabalhadores, condições de utilização, suas finalidades, dados tratados e o tempo de conservação dos dados recolhidos, assegurando-se que os trabalhadores estão claramente informados e conscientes da utilização das tecnologias adotadas a respeito da sua atividade (artigos

⁽¹¹⁴⁾ Acórdão do STJ de 18 de maio de 2005 [Processo n.º 05S3139] e Acórdão da Relação de Lisboa de 16/11/2011 [Processo n.º 17/10.7TTBRR.L1-4].

⁽¹¹⁵⁾ Para maior desenvolvimento, veja-se o Acórdão da Relação do Porto de 20/12/2011 [Processo n.º 520/08.9TTMTS.P2] relativamente ao controlo da utilização, pelo trabalhador, de telemóvel da empresa.

⁽¹¹⁶⁾ Ob. cit., página 112.

2.º; 5.º, n.º 1, alínea a) e b); 10.º, n.º 1 da Lei 67/98 e artigo 22.º; 106.º, n.º 1 do CT). Adicionalmente, a especificação das tecnologias utilizadas e a delimitação das condições de tratamento de dados devem constar de regulamento interno ⁽¹¹⁷⁾, devendo a entidade empregadora publicitar o seu conteúdo, afixando-o na sua sede e nos locais de trabalho, de modo que os trabalhadores possam dele tomar conhecimento (artigo 99.º, n.º 3 do CT).

Ainda que se possa considerar que «a nossa tradição jurídica é avessa à utilização de meios tecnológicos de vigilância à distância» ⁽¹¹⁸⁾, a monitorização dos teletrabalhadores efetuado através da utilização das novas tecnologias no local de trabalho pode considerar-se pertinente e justificado mas, com uma ponderação acrescida quando se trata do teletrabalho efetuado no domicílio do trabalhador, porque o local de trabalho e o local de residência partilham a mesma localização física. O legislador português atento à maior vulnerabilidade dos direitos de personalidade dos teletrabalhadores, além de prever a proteção dos direitos de personalidade de forma semelhante aos demais trabalhadores, conferiu-lhe uma proteção mais intensa contra a invasão da sua privacidade em secção própria (artigo 170.º do CT).

O trabalhador em regime de teletrabalho «tem os mesmos direitos e deveres dos demais trabalhadores» nomeadamente em matéria de condições de trabalho (artigo 169.º, n.º 1 do CT). Isto significa que as regras de monitorização dos teletrabalhadores ficam garantidas, pelo menos, com a aplicação de um regime semelhante aos dos demais trabalhadores. Desde logo, devem estipular-se as regras de funcionamento da modalidade de teletrabalho, devendo os teletrabalhadores ser informados acerca das tecnologias de informação e de comunicação utilizadas na realização da sua atividade e deve respeitar-se o direito à reserva da intimidade da vida privada.

Porém, pelas circunstâncias específicas do teletrabalho, existem normas adicionais aplicáveis. Desde logo, o artigo 170.º do CT, estipula uma preocupação acrescida com a reserva da intimidade da vida privada dos teletrabalhadores, prevendo-se uma norma

⁽¹¹⁷⁾ Júlio Gomes - “Direito do Trabalho”, I, “Relações Individuais de Trabalho”, 2007, págs. 367 a 385.

⁽¹¹⁸⁾ Pedro Ortins Bettencourt, ob. cit., página 262.

acerca do tempo e das visitas efetuadas ao local de trabalho, por ser, simultaneamente, o local de residência do teletrabalhador. Por outro lado, a monitorização das chamadas telefónicas, o acesso ao e-mail e à Internet podem ser mais difíceis se os mesmos não forem acedidos através do servidor da empresa. Ainda assim, o trabalhador «deve observar as regras de utilização e funcionamento dos instrumentos de trabalho que lhe forem disponibilizados» e, salvo acordo em contrário, «não pode dar aos instrumentos de trabalho disponibilizados pelo empregador uso diverso do inerente ao cumprimento da sua prestação de trabalho» (artigo 168.º, n.º 2 e 3 do CT).

Do exposto entende-se que os poderes de controlo em ambiente de teletrabalho estão mais limitados do que nas situações em que o trabalho é executado nas instalações da empresa. Por isso, admite-se que o teletrabalhador se encontra, pela natureza das suas funções, menos sujeito aos riscos de intromissão na privacidade na medida em que o Código do Trabalho estabeleceu limites precisos – em defesa do teletrabalhador e da sua família – nas situações em que poderia haver perigos acrescidos para a sua privacidade.

4. A Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Pessoal dos Teletrabalhadores

Um dos benefícios do teletrabalho executado no domicílio do trabalhador consiste na possibilidade da conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional. Contudo, esta potencial vantagem pode tornar-se, simultaneamente, num condicionalismo para os teletrabalhadores devido à possibilidade de existência de um conflito de papéis entre a execução da atividade e a vida privada que, conseqüentemente, se estende a um conflito entre tempo de trabalho e tempo de lazer e entre local de trabalho e domicílio do trabalhador.

O trabalhador, ao celebrar um contrato de trabalho, assume a obrigação de disponibilizar a sua força de trabalho perante o empregador. Para que a disponibilidade da prestação não invada totalmente a sua vida privada (artigo 16.º do CT), se assegure a

proteção da saúde do trabalhador (artigo 59.º, n.º 1, alínea c) da CRP) e a conciliação com a sua vida pessoal (artigo 59.º, n.º 1, alíneas b) e d) da CRP e artigo 212.º, n.º 2, alínea b) do CT), é necessário que a disponibilidade do trabalhador seja limitada geográfica e temporalmente.

António Monteiro Fernandes ⁽¹¹⁹⁾ considera que o local de trabalho integra o «centro estável (ou permanente) de atividade de certo trabalhador e a sua determinação obedece, essencialmente, ao intuito de se dimensionarem no espaço as obrigações e os direitos e garantias que a lei lhe reconhece». O local de trabalho corresponde ao lugar físico do cumprimento da prestação da atividade, funcionando como um dos indícios de subordinação jurídica e de disponibilidade do trabalhador perante o empregador. O local de trabalho é determinado por acordo das partes no momento da celebração do contrato de trabalho (artigo 193.º, n.º 1 do CT) podendo, numa fase inicial, ser mais ou menos concretizado para que, posteriormente, seja especificado pelo empregador no âmbito do seu poder de direção. Ao abrigo do contrato de teletrabalho e pela sua especificidade, a atividade laboral é desenvolvida, de forma estável, em locais que não as instalações físicas do empregador. Por isso, a doutrina e a jurisprudência têm defendido que a definição de local de trabalho se deve aproximar da conceção de local predominante de desenvolvimento da atividade laboral em detrimento do espaço físico pertencente ao empregador.

No que respeita à delimitação da disponibilidade do trabalhador em termos temporais, considera-se como tempo de trabalho «qualquer período durante o qual o trabalhador exerce a sua atividade ou permanece adstrito à realização da prestação, bem como as interrupções e os intervalos previstos» (artigo 197.º, n.º 1 do CT) incluindo, assim, o período em que o trabalhador se encontra a executar a sua atividade laboral ou em que se encontra disponível para a executar, incorporando-se situações de inatividade. Conforme é estipulado no artigo 198.º do CT, o período normal de trabalho corresponde à duração ou disponibilidade para o trabalho e engloba o número efetivo de horas de trabalho a que o trabalhador está adstrito, por dia (período normal de trabalho diário) e

⁽¹¹⁹⁾ Ob. cit., página 444.

por semana (período normal de trabalho semanal). O horário de trabalho consiste na «determinação das horas de início e do termo do período normal de trabalho diários e do intervalo de descanso, bem como do descanso semanal» delimitando o «período normal de trabalho diário e semanal» para cada trabalhador (artigo 200.º, n.º 1 e 2 do CT). A determinação e a alteração do horário de trabalho competem ao empregador no âmbito do seu poder de direção, respeitando os limites fixados na lei, as exigências em termos de segurança e saúde do trabalhador, os interesses do trabalhador em termos de conciliação da vida profissional e familiar e o acesso a cursos de formação.

A tendência laboral moderna aponta para a flexibilização do tempo de trabalho no âmbito da prevalência dos interesses de gestão, na prossecução da adaptação dos recursos humanos às necessidades produtivas em cada momento e do equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada dos trabalhadores, em detrimento dos modelos rígidos de distribuição do período normal de trabalho diário e semanal e de um horário de trabalho fixo e invariável, que não se adequa a atividades com desníveis produtivos. Regra geral, a flexibilização implica a existência de um período de disponibilidade ou de execução da atividade obrigatório e de um período variável, podendo o trabalhador determinar o período variável, de modo a cumprir o período normal de trabalho correspondente. A tendência para esta flexibilização permitiu a introdução do conceito de duração média de trabalho, a indexação do período normal de trabalho a um período de referência mais alargado ou a organização do tempo de trabalho pelo próprio trabalhador ⁽¹²⁰⁾.

Por um lado, a possibilidade de desempenhar as atividades num modelo de horário flexível é um «aspeto que é apreciado tanto pelos trabalhadores como pelos empregadores, mas que vai contra uma das principais conquistas do século XX ao nível da política social, que é a fixação e regulamentação do número de horas de trabalho» ⁽¹²¹⁾. Por outro lado, esta flexibilidade de horário de trabalho pode desencadear uma disponibilidade excessiva do trabalhador perante o empregador, cuja subordinação e

⁽¹²⁰⁾ Maria Palma Ramalho - “Direito do Trabalho” cit., página 508 e 509.

⁽¹²¹⁾ Programa Pêndulo, ob. cit., página 41.

fiscalização ultrapassam os limites físicos da empresa, e acarretar um abuso dos seus direitos e garantias.

Ainda que o Código do Trabalho contenha uma norma que pretende consagrar a igualdade de tratamento entre a modalidade de teletrabalho e a modalidade tradicional em termos do limite do período normal de trabalho (artigo 169.º, n.º1), o teletrabalho no domicílio proporciona mais facilmente uma situação de disponibilidade excessiva do trabalhador. O facto de a atividade ser desenvolvida no domicílio do trabalhador que, simultaneamente, é um espaço de trabalho e de lazer, dificulta, cada vez mais, a separação do tempo de trabalho e do tempo de lazer. O teletrabalho realizado no domicílio do trabalhador conduz, tendencialmente, a uma situação que a doutrina designa «teledisponibilidade». A «teledisponibilidade» é identificada como um regime de disponibilidade permanente em que o teletrabalhador se encontra disponível para além do seu período normal de trabalho para responder, de forma adequada e com carácter de urgência, às solicitações do empregador, não se encontrando legislada e, conseqüentemente, não é enquadrada como tempo de trabalho nem como tempo de lazer ⁽¹²²⁾.

⁽¹²²⁾ Patrícia Pinto Rodrigues, ob. cit., página 136; Rui Fiolhais – “Sobre as Implicações Jurídico-Laborais do Teletrabalho Subordinado em Portugal” cit., página 179-180 e 202.

IV. UM ESTUDO DE CASO

1. Apresentação do Estudo de Caso

1.1. Procedimento

A presente dissertação, que avalia as implicações do teletrabalho nas relações laborais, segue um delineamento exploratório considerando que se pretende investigar uma realidade em contexto organizacional acerca da qual pouco se conhece (¹²³). Ainda que existam alguns estudos efetuados a nível mundial acerca desta temática, pretende-se aprofundar o conhecimento da realidade portuguesa no que respeita ao entendimento acerca das vantagens e condicionalismos do teletrabalho e acerca das implicações laborais da implementação do teletrabalho numa perspetiva comparativa entre os teletrabalhadores, os trabalhadores que executam a sua actividade nas instalações físicas da empresa e entre as chefias responsáveis pelos teletrabalhadores.

Considerando o carácter exploratório deste estudo, não existia um questionário que se adequasse à presente investigação, sendo necessário proceder-se à sua elaboração. Para isso e, numa fase inicial, foram realizadas algumas reuniões no Departamento de Recursos Humanos da «Empresa X» no sentido de expor os objetivos da realização da presente dissertação e recolher informações acerca do funcionamento da organização e, em concreto, da modalidade de teletrabalho. O cruzamento das informações provenientes das reuniões efetuadas na organização em questão, com a revisão da literatura existente acerca desta temática, permitiu a identificação clara dos objetivos do estudo e a elaboração de um questionário com afirmações adaptadas à realidade organizacional em questão.

(¹²³) Teresa D'Oliveira - "Teses e dissertações: Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos", Lisboa: RH Editora, 2005, página 57-65.

O processo de elaboração de um questionário é antecedido de vários passos: a definição rigorosa das variáveis que se pretendem medir e a elaboração de um conjunto de itens que se pensa serem adequados à medição das variáveis em estudo (¹²⁴). Assim, e em primeiro lugar, foi necessário identificar e definir as dimensões ou fenómenos em estudo e que se consideraram como sendo as implicações da modalidade de teletrabalho nas relações laborais e, posteriormente, procedeu-se á construção dos itens que constituíam cada uma das dimensões.

O primeiro contacto com a organização foi estabelecido durante o mês de Março de 2012 e a aplicação do questionário ocorreu entre o mês de Dezembro de 2012 e o mês de Janeiro de 2013. De acordo com as informações fornecidas pelo Departamento de Recursos Humanos, a aplicação do questionário seria solicitada a 7 teletrabalhadores que compunham a população total de teletrabalhadores desta empresa. De forma a existir um grupo de controlo para comparação das respostas foi escolhida uma amostra de 7 colaboradores que não efectuassem a modalidade de teletrabalho nesta empresa para responderem a um questionário apropriado à sua forma de trabalho. E, no sentido de conhecer a perspetiva das chefias, solicitou-se a participação das 6 chefias que supervisionam os 7 teletrabalhadores desta empresa.

Considerando que a amostra em estudo contempla teletrabalhadores que não frequentam regularmente as instalações da empresa devido à sua modalidade de trabalho, optou-se por solicitar a participação no estudo através da resposta ao questionário por e-mail, sendo os questionários devolvidos pelos colaboradores através da mesma via. Todos os colaboradores e chefias foram informados antecipadamente, pelo Departamento de Recursos Humanos, acerca do âmbito e do procedimento do presente estudo.

(¹²⁴) João Moreira – “Questionários: Teoria e Prática”, Coimbra, Almedina, 2004, página 66-90.

1.2. Instrumento: O Questionário

Nesta dissertação, o instrumento utilizado para averiguar as implicações da modalidade de teletrabalho nas relações laborais e responder aos objetivos formulados acerca desta temática foi o questionário, que foi construído integralmente para este estudo.

O questionário foi construído de forma a permitir aceder às características sociodemográficas dos participantes, às características do trabalho e à opinião dos teletrabalhadores, respetivos supervisores e demais trabalhadores acerca das implicações do teletrabalho.

De forma a averiguar as implicações do teletrabalho, e mediante o cruzamento das informações fornecidas pela «Empresa X» com a revisão da literatura acerca da temática do teletrabalho, foi possível identificar as cinco dimensões que se pretendiam estudar nesta dissertação: a) «vantagens e condicionantes do teletrabalho», b) «tecnologias de informação e comunicação no local de trabalho», c) «poderes do empregador», d) «relação entre o trabalhador e a chefia», e) «conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal», podendo ser consultada a respetiva operacionalização de cada dimensão no Anexo 1.

Considerando que se pretendia averiguar a opinião dos participantes acerca das dimensões em estudo mas, também, analisar separadamente três amostras de participantes - «grupo teletrabalhadores», «grupo não-teletrabalhadores» e «grupo chefias de teletrabalhadores» - foram formulados, integralmente, três modelos de questionário a aplicar a cada uma das amostras: Questionário 1 (ver Anexo 2) a aplicar ao «grupo teletrabalhadores», Questionário 2 (ver Anexo 3) a aplicar ao «grupo não-teletrabalhadores» e Questionário 3 (ver Anexo 4) a aplicar ao «grupo chefias de teletrabalhadores».

As questões presentes em cada um dos modelos de questionário são idênticas no sentido de se averiguar se as respostas a cada uma das questões difere consoante o grupo a que pertencem, isto é, se o facto de serem teletrabalhadores ou não efetuarem teletrabalho ou, ainda, estarem a responder numa perspetiva de chefia, influenciam a opinião acerca

da dimensão em estudo. No entanto, foram inseridas, no questionário dos teletrabalhadores e das chefias algumas questões específicas acerca destes grupos, que só a eles faziam sentido ser colocadas.

No questionário são apresentadas as informações necessárias à compreensão do objetivo da presente investigação, a explicação acerca do entendimento do conceito de teletrabalho e as respetivas instruções de preenchimento.

Cada dimensão foi avaliada com recurso a mais do que um item, o que permite averiguar uma maior variedade de aspetos do fenómeno em estudo e está sujeito a um menor grau de erro (¹²⁵). As afirmações incluídas nos questionários estão formuladas de um modo alternado por itens positivos e negativos, com o intuito de se controlar a preferência dos indivíduos em fornecerem sistematicamente respostas de concordância ou de discordância com a temática em questão.

Os dados sociodemográficos e as características do trabalho, são respondidos mediante resposta direta ou de acordo com uma resposta de escolha múltipla. As restantes questões que permitem avaliar as dimensões em estudo, são questões de resposta fechada cotadas de acordo com uma escala de resposta tipo Lickert com cinco pontos.

1.3. Amostra

No estudo de caso, participou uma empresa portuguesa no ramo das telecomunicações e multimédia que possui trabalhadores a laborarem em regime de teletrabalho. Por questões de anonimato e de confidencialidade das informações recolhidas, a organização será designada por «Empresa X».

O modelo de amostragem utilizado foi não-aleatório, seguindo um método de conveniência. A organização que participou na recolha de dados foi escolhida por possuir uma amostra de teletrabalhadores, o que de acordo com o que já foi referido não

(¹²⁵) João Moreira, ob. cit., página 66-90.

é uma modalidade de trabalho largamente difundida em Portugal, com base na sua acessibilidade e por, prontamente, aceitar participar na recolha de dados.

A amostra foi constituída por trabalhadores da «Empresa X» através da resposta a um questionário. Inicialmente, foi efetuada a designação de três grupos distintos para a aplicação de questionários: a) «teletrabalhadores»: trabalhadores que primordialmente desenvolvem a sua atividade à distância em relação às instalações tradicionais da empresa, com recurso a tecnologias de informação e de comunicação, b) «não-teletrabalhadores»: trabalhadores que desempenham a sua atividade nas instalações da empresa, c) «chefias de teletrabalhadores»: supervisores que possuem, pelo menos, um teletrabalhador a seu cargo, podendo gerir simultaneamente trabalhadores que realizam a sua atividade nas instalações da empresa.

A aplicação dos questionários foi efetuada pelos três grupos da seguinte forma: 7 «teletrabalhadores» (35%), 7 «não-teletrabalhadores» (35%) e 6 «chefias de teletrabalhadores» (30%). Obteve-se um número total de 14 respostas aos questionários, o que corresponde a uma taxa de resposta de 70%. Analisando em concreto cada um dos grupos acima identificados, foi obtido o seguinte número de respostas: 6 respostas no «grupo teletrabalhadores», correspondente a uma taxa de resposta de 86%, 7 respostas no «grupo não teletrabalhadores», o que corresponde a uma taxa de resposta de 100% e 1 resposta no «grupo chefias de teletrabalhadores», o que corresponde a 17% de taxa de resposta. Considerando que o «grupo chefias de teletrabalhadores» apenas contemplou uma resposta ao questionário, a sua informação foi incluída na análise do «grupo teletrabalhadores» considerando que este elemento também efetua práticas de teletrabalho, gerando-se uma análise meramente qualitativa em comparação com os restantes grupos, limitando-se as previsões e sugestões. Um dos questionários aplicados a um elemento do «grupo não-teletrabalhadores» foi eliminado da análise dos resultados pelo facto de ter sido transmitida a informação que pertencia ao «grupo não-teletrabalhadores» mas aquando do preenchimento do questionário este elemento identificou-se como pertencendo ao «grupo teletrabalhadores».

2. Análise dos Resultados

Para que fosse possível analisar os dados provenientes da aplicação final dos questionários e retirar as conclusões para se responder aos objetivos formulados, procedeu-se à análise dos resultados obtidos a partir do programa estatístico SPSS, versão 20.0 ⁽¹²⁶⁾. Considerando que a dimensão da amostra era demasiado reduzida não se efetuou uma análise estatística complexa procedendo-se, apenas, a uma análise das médias obtidas acerca das questões colocadas aos participantes.

Conforme já mencionado, para a análise dos resultados foram considerados 13 participantes: 6 «teletrabalhadores», 6 «não-teletrabalhadores» e 1 «chefia de teletrabalhadores» que, por sua vez, realiza teletrabalho e tem a seu cargo membros que desenvolvem modalidades de teletrabalho na «Empresa X». Assim sendo, para comparar a realização de teletrabalho com o desenvolvimento da atividade nas instalações da empresa, considerou-se a existência de 7 «teletrabalhadores» e 6 «não-teletrabalhadores».

Começando com a análise sociodemográfica (ver Anexo 5), constatou-se que a amostra final foi constituída por 13 participantes, 8 do sexo feminino e 5 do sexo masculino que desempenham cargos técnicos na «Empresa X». As idades dos participantes estão compreendidas entre os 27 e os 53 anos e a média de idades desta amostra é de 37 anos. Em relação às habilitações literárias, 2 participantes possuem o ensino secundário, 1 frequenta ou frequentou a universidade, 6 possuem uma licenciatura, 1 possui uma pós-graduação e 3 participantes possuem um mestrado.

Efetuada uma análise de acordo com o grupo, no «grupo teletrabalhadores», a amostra foi constituída por 6 participantes, 4 do sexo masculino (67%) e 2 do sexo feminino (33%), a idade dos participantes está compreendida entre os 33 e os 42 anos, a média de idades da amostra corresponde a 37 anos. No que respeita às habilitações literárias,

⁽¹²⁶⁾ Com a ajuda dos manuais acerca do SPSS de João Maroco – “Análise Estatística com a utilização do SPSS”, Lisboa, 2003, Edições Sílabo e de Alexandre Pereira – “SPSS: Guia Prático de Utilização – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia”. Lisboa, 2006, Edições Sílabo.

constata-se que 2 participantes possuem o ensino secundário, 3 possuem uma licenciatura e um participante possui uma pós-graduação. O «grupo não-teletrabalhadores», contemplou uma amostra de 6 participantes, todos do sexo feminino (100%), a idade está compreendida entre os 27 e os 53 anos, a média de idades da amostra corresponde a 38 anos. Por fim, o «grupo chefias de teletrabalhadores» foi constituído por um participante do sexo masculino com 37 anos de idade e que possuiu uma licenciatura.

No que respeita aos trabalhadores que desenvolvem a sua atividade nas instalações de empresa constatou-se que, em termos médios, a antiguidade na empresa é de 13 anos e, apenas, um menciona que já efetuou teletrabalho anteriormente. Relativamente aos teletrabalhadores constatou-se que, em termos médios, desenvolvem esta modalidade de trabalho há 3 anos. A totalidade dos teletrabalhadores efetua a sua atividade no domicílio, existindo apenas um trabalhador que efetua uma modalidade de teletrabalho combinada entre o domicílio e móvel. Em relação ao tempo dedicado ao teletrabalho, 4 teletrabalhadores efetua esta modalidade todos os dias (*full-time*), 1 teletrabalhador realiza 3 dias por semana (*part-time*) e 1 de forma ocasional. Consequentemente, metade dos teletrabalhadores, no tempo em que não estão a executar esta modalidade, dirigem-se às instalações da empresa e a outra metade não comparece nas instalações da empresa.

Analisando as características do trabalho, verifica-se que a maioria dos participantes teletrabalhadores e não-teletrabalhadores contactam quase todos os dias com o supervisor e com os colegas de trabalho e, em particular, todos os não-teletrabalhadores estão em contacto com o supervisor e os colegas de trabalho quase todos os dias enquanto que os teletrabalhadores apresentaram respostas diferentes entre si. Todos os participantes consideraram utilizar diversas ferramentas para executar o seu trabalho. Dentro das opções apresentadas, a maioria considerou que utiliza o computador, o telefone/telemóvel, a Internet, o e-mail e a partilha de ficheiros através do servidor da empresa e apenas três trabalhadores apontaram a utilização da câmara/microfone. Consequentemente, a ligação estabelecida com a empresa faz-se através de uma ligação

online, apenas um teletrabalhador e um não-teletrabalhador consideraram estabelecer uma ligação intermédia com a empresa.

Para se proceder à análise dos resultados considerou-se a existência de 5 dimensões que já tinham sido identificadas aquando da elaboração do questionário: «vantagens e inconvenientes do teletrabalho», «tecnologias de informação e comunicação», «poderes do empregador», «relação entre trabalhador e supervisor» e «conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional». A análise dos resultados será organizada de acordo com estas dimensões e efetuada para cada indicador em particular, comparando-se as respostas fornecidas por teletrabalhadores, não-teletrabalhadores e chefia de teletrabalhadores (ver Anexo 6).

A primeira dimensão encontrada «vantagens e inconvenientes do teletrabalho» foi constituída por 16 indicadores. De uma forma geral, todos os participantes assumem que o teletrabalho permite a redução dos custos, o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade de vida, a diminuição do stress, o aumento da autonomia e da concentração e não conduz a uma desigualdade de tratamento entre os teletrabalhadores e os demais trabalhadores. Tendencialmente concordam que o teletrabalho conduz ao aumento da motivação e criatividade, à melhoria do serviço prestado e do ambiente de trabalho e que não conduz a uma excessiva invasão da privacidade para o teletrabalhador. Evidenciou-se que o teletrabalho conduz ao isolamento e à diminuição das oportunidades de carreira. No que concerne ao sentimento de pertença à organização e ao reconhecimento, os participantes posicionaram-se de forma neutra em relação a estes aspetos.

A redução dos custos, o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade de vida, o aumento da autonomia e o reconhecimento com a execução da modalidade de teletrabalho, são visualizados de forma idêntica por teletrabalhadores e não-teletrabalhadores. A redução dos custos e o aumento da autonomia são percebidas de forma ligeiramente mais positiva pelos não-teletrabalhadores do que pelos teletrabalhadores, enquanto que o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade de

vida e o reconhecimento são percebidos de forma ligeiramente mais positiva por teletrabalhadores.

Encontraram-se diferenças entre os dois grupos em alguns aspetos. O aumento da criatividade, concentração e melhoria do serviço prestado são encarados pelos teletrabalhadores de forma ligeiramente mais positiva do que pelos não-teletrabalhadores. Os teletrabalhadores consideraram que o teletrabalho conduzia à melhoria do ambiente de trabalho, diminuição do stress, aumento da motivação, manutenção da privacidade, enquanto os não-teletrabalhadores classificaram estes aspetos de forma neutra. Os teletrabalhadores consideraram que, nas práticas de teletrabalho, existe igualdade de tratamento com os demais trabalhadores enquanto os não-teletrabalhadores apresentaram uma opinião neutra em relação à igualdade de tratamento. Os participantes que não efetuam teletrabalho acreditam que não existem oportunidades de progressão na carreira e existe um sentimento de isolamento quando se efetua teletrabalho, enquanto os teletrabalhadores apresentam uma posição neutra face a estes aspetos. A diferença mais notória entre ambos os grupos foi encontrada no indicador relativo ao sentimento de pertença à organização quando se efetua teletrabalho: os teletrabalhadores consideraram, fortemente, que existe pertença à organização enquanto os não-teletrabalhadores acreditam, fortemente, que não existe essa pertença à organização.

Um dos participantes que pertence ao «grupo não-teletrabalhadores» realizou, anteriormente, a sua atividade na modalidade de teletrabalho e, de forma espontânea, apresentou um breve testemunho acerca da sua experiência. Afirmou que, no seu entender, o maior benefício que se pode obter com a realização de teletrabalho se encontra ao nível do aumento da produtividade e do serviço prestado pelo teletrabalhador, principalmente se as funções desenvolvidas apresentarem uma elevada autonomia.

Efetuando uma abordagem genérica acerca da perspetiva fornecida pelo supervisor, verifica-se que, com a realização de teletrabalho, prevalece um sentimento de isolamento, diminuição do reconhecimento, diminuição das oportunidades de

progressão na carreira e, não concorda que exista um aumento da autonomia, excessiva invasão da privacidade, diminuição do sentimento de pertença à organização, desigualdade entre teletrabalhadores e os restantes trabalhadores. Nos restantes indicadores não se verificaram diferenças significativas relativamente à perspetiva geral dos participantes acerca das vantagens e condicionantes do teletrabalho.

A segunda dimensão identificada «tecnologias de informação e de comunicação» foi constituída por 12 indicadores. De uma forma geral, os participantes consideraram que as tecnologias utilizadas no seu trabalho facilitam a comunicação com os teletrabalhadores e permitem a recolha de informação acerca do trabalho. Afirmam que são definidas e que estão informados acerca das regras de utilização das tecnologias, concretamente, no que respeita à finalidade e à consequência da sua utilização e que estas tecnologias estão ajustadas às necessidades do teletrabalho. Em relação ao supervisor, acreditam que controla o desempenho dos trabalhadores quer através dos resultados do trabalho quer através do processo de trabalho no que respeita ao modo, tempo e resultados do trabalho mas, não sentem um controlo intenso no desempenho da sua atividade e não consideram que a supervisão seja mais acentuada quando se trata de teletrabalhadores.

Os resultados obtidos não diferem consideravelmente entre teletrabalhadores e não-teletrabalhadores, verificando-se que, na generalidade dos indicadores, os teletrabalhadores reportaram níveis de concordância ligeiramente superiores comparativamente com os não-teletrabalhadores. Apenas em dois aspetos se verificou uma diferença entre os dois grupos. Os trabalhadores que não realizam teletrabalho manifestam uma posição neutra face à existência de um controlo intenso no desempenho da sua atividade e face à acentuação da supervisão para os teletrabalhadores, enquanto os teletrabalhadores discordaram de ambos os indicadores.

No que respeita à posição do supervisor que participou neste estudo, não se consideraram diferenças significativas entre as respostas fornecidas.

A terceira dimensão foi classificada como «poderes do empregador» e constituída por 16 indicadores, dos quais 4 foram, apenas, aplicados a teletrabalhadores considerando a

sua especificidade mediante a realização desta prática. Os participantes consideraram que, tendencialmente, o superior hierárquico estabelece as regras de conduta e de disciplina dos trabalhadores, emite instruções acerca do trabalho, determina o modo como o trabalho é prestado e o local de desempenho da atividade e controla a forma como os trabalhadores cumprem as instruções e as ordens fornecidas. Simultaneamente, assumem que o supervisor emite instruções acerca da execução do trabalho e controla essa execução através das tecnologias disponíveis. Em relação à delimitação das tarefas dos trabalhadores, à definição e controlo do cumprimento do horário de trabalho, à inspeção da prestação do trabalho e à aplicação de sanções disciplinares aos infratores no âmbito dos poderes do empregador, os participantes manifestaram uma posição neutra face a estes aspetos.

No que respeita à existência dos poderes do empregador na realização de teletrabalho verificou-se que o superior hierárquico decide, tendencialmente, as funções que podem ser executadas em regime de teletrabalho, identifica a pessoa que o trabalhador deve contactar no que respeita a temas relacionadas com a prestação do trabalho e disponibiliza as regras gerais de funcionamento da empresa em formato eletrónico. Por fim, discordaram que o supervisor efetuasse visitas ao domicílio quando o teletrabalhador executa a atividade na sua residência.

Na generalidade dos indicadores apresentados, os trabalhadores que desempenham a sua atividade nas instalações da empresa apresentaram uma maior concordância com as informações respeitantes à existência dos poderes do empregador do que os teletrabalhadores. Deste modo, os não-teletrabalhadores assumiram que o superior hierárquico estabelece as regras de conduta e de disciplina do trabalho, emite instruções acerca do trabalho, determina o modo como o trabalho é prestado e o local de desempenho da atividade, enquanto que os teletrabalhadores apresentaram uma posição neutra relativamente a estes aspetos. Contudo, nos indicadores acerca do horário de trabalho, os teletrabalhadores apresentaram uma posição de discordância face à definição e ao controlo do cumprimento do horário de trabalho por parte do superior hierárquico, enquanto os não-teletrabalhadores demonstraram uma posição neutra face a

estes aspetos. Em relação aos restantes indicadores, não foi encontrada uma diferença significativa entre as respostas fornecidas pelos dois grupos.

No que respeita à perspetiva do supervisor, destacam-se algumas diferenças comparativamente com a opinião dos restantes participantes. O supervisor assumiu que, quando está a gerir a sua equipa, não designa o modo de prestação do trabalho, a delimitação das tarefas dos trabalhadores, a definição e o cumprimento do horário de trabalho e o local de desempenho da atividade.

A quarta dimensão identificada «relação entre trabalhador e supervisor» foi constituída por 16 indicadores, dos quais 3 foram aplicados somente a teletrabalhadores, pela sua especificidade relativa à prática de teletrabalho. Os trabalhadores consideraram que os seus objetivos de trabalho foram claramente definidos e que existe um espírito de colaboração entre os membros da equipa e estes trabalham em conjunto para atingirem os seus objetivos. Ambos os grupos comunicam frequentemente com o supervisor e com os colegas de trabalho através das tecnologias existentes, sendo a comunicação eletrónica complementada com a comunicação presencial e acreditam que a comunicação existente é eficaz. Tendencialmente, afirmam que existe confiança no supervisor para fornecer as orientações acerca do trabalho a executar, existindo um feedback regular acerca do seu desempenho. Em relação à prevalência do trabalho de equipa ou do trabalho individual os resultados não foram extremados, existindo uma tendência para considerarem que emerge o trabalho em equipa. Os participantes, claramente, não necessitam de uma supervisão constante para executarem o seu trabalho e não consideram como essencial o contacto sistemático com os colegas de trabalho.

No que respeita aos indicadores aplicáveis apenas aos teletrabalhadores, estes sentem-se compreendidos pelos membros que não executam teletrabalho, recebem comunicação da empresa em formato eletrónico e pensam que se fomenta a sua participação em reuniões e eventos da empresa.

Analisando as diferenças obtidas entre os dois grupos, os participantes não necessitam de supervisão para realizar o seu trabalho, sendo que são os teletrabalhadores que afirmam necessitar de menor grau de supervisão. O inverso acontece com a necessidade

de contacto com os colegas de trabalho, em que os teletrabalhadores não carecem deste contacto mas os não-teletrabalhadores assumem uma posição neutra face a este aspeto. Os não-teletrabalhadores assumem que a comunicação com a chefia e com os colegas de trabalho é eficaz mas, por sua vez, os teletrabalhadores não assumiram uma posição significativa em relação aos colegas de trabalho. Os teletrabalhadores consideram, mais fortemente, que os seus objetivos foram claramente definidos e que confiam no seu supervisor para os orientar na realização do trabalho, comparativamente com os não-teletrabalhadores. Contudo, são os não-teletrabalhadores que consideram, mais fortemente, que a comunicação eletrónica é complementada com a comunicação presencial e que obtém feedback acerca da prestação do trabalho.

Tanto os teletrabalhadores como os não-teletrabalhadores consideraram que existe um trabalho colaborativo e um espírito de colaboração no seio da equipa e, igualmente, uma comunicação frequente com o supervisor e os colegas de trabalho através das tecnologias existentes, sendo os resultados obtidos ligeiramente mais conclusivos no caso dos teletrabalhadores. Os teletrabalhadores manifestam-se positivamente no que respeita à prevalência do trabalho em equipa, enquanto os não-teletrabalhadores não se manifestaram em relação a este aspeto.

O participante que pertence ao «grupo não-teletrabalhadores» e que anteriormente realizou a sua atividade na modalidade de teletrabalho testemunhou, também, que a maior condicionante do teletrabalho se apresenta ao nível da vivência organizacional.

Nesta dimensão não se encontraram diferenças significativas entre a posição do supervisor e posição dos teletrabalhadores e não-teletrabalhadores. Apenas se acrescenta que o supervisor, nas questões de resposta aberta, assumiu que não efetua uma supervisão remota, mas a definição prévia dos objetivos e a avaliação dos resultados do trabalho e considera que o principal facilitador para a implementação do teletrabalho consiste na manutenção de um contato regular e presencial com o teletrabalhador.

Por fim, a quinta dimensão identificada «conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional» foi constituída por 9 indicadores, em que um deles, apenas, se aplicou a teletrabalhadores que desenvolvem a sua atividade no domicílio. Os participantes

assumiram que se possibilita a flexibilização do horário de trabalho, quer de acordo com as necessidades da empresa quer de acordo com as necessidades pessoais dos trabalhadores, valorizando ligeiramente as necessidades da empresa mas, simultaneamente, consideram que a organização do trabalho é mais eficaz se efetuada pelo trabalhador. Tendencialmente, afirmam que existe possibilidade de articulação entre a vida profissional e familiar e não assumem uma posição concreta acerca do sentimento de conflito entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer. Os trabalhadores não sentem que exista uma dificuldade em dar por terminado o seu dia de trabalho nem que exista uma tendência para a disponibilidade excessiva do trabalhador.

No que concerne ao indicador aplicável somente aos teletrabalhadores, considerou-se que as visitas ao domicílio em termos do tempo e do objetivo de controlo não estão devidamente definidas.

Comparando as respostas fornecidas pelos dois grupos em estudo, os teletrabalhadores assumem, mais fortemente, a existência de flexibilização do horário de trabalho e na vertente das necessidades do trabalhador, enquanto os não-teletrabalhadores focaram a existência de flexibilização de acordo com as necessidades da empresa. Consequentemente, foram os teletrabalhadores que evidenciaram uma maior concordância com a eficácia da organização do trabalho quando esta é efetuada de acordo com as necessidades do trabalhador.

Os teletrabalhadores concordaram, plenamente, que existe a possibilidade de melhor articulação entre a vida profissional e familiar mas, são os que identificam em maior escala a existência de um conflito de papéis entre as duas vertentes, comparativamente com os não-teletrabalhadores. Os teletrabalhadores assumiram uma posição neutra acerca da dificuldade em dar por terminado o seu dia de trabalho, enquanto os não-teletrabalhadores consideram que esta dificuldade não existe. Mas, foram os não-teletrabalhadores que assumiram uma posição neutra face à tendência para a disponibilidade excessiva do trabalhador, enquanto os teletrabalhadores não assumem a existência de uma disponibilidade excessiva para o trabalho.

Nesta dimensão, encontrou-se uma diferença entre a perspetiva dos trabalhadores e a perspetiva do supervisor, nomeadamente, discordando da execução de um horário de trabalho flexível consoante as necessidades da empresa, não se verificando diferenças significativas nos restantes aspetos.

Abordadas as dimensões em estudo e os respetivos indicadores, comparando-se a vertente dos teletrabalhadores e dos não-teletrabalhadores, interessa terminar a análise dos resultados com a abordagem das questões gerais acerca do teletrabalho. De uma forma geral, todos os participantes consideraram que o efeito do teletrabalho é positivo na vertente da empresa, do teletrabalhador e da sociedade manifestando-se satisfeitos com as práticas de teletrabalho.

Analisando as diferenças obtidas entre o «grupo teletrabalhadores» e o «grupo não-teletrabalhadores» verificou-se que foram os teletrabalhadores que assumiram uma posição mais favorável acerca do teletrabalho nas três vertentes e, conseqüentemente, demonstraram um grau de satisfação mais elevado face à prática de teletrabalho. Os teletrabalhadores consideraram que a vertente do teletrabalhador é a mais positiva, enquanto os não-teletrabalhadores consideraram que a vertente que mais beneficiava com a modalidade de teletrabalho seria a vertente da sociedade. Por outro lado, o supervisor tem uma posição favorável face ao teletrabalho, localizando-se entre a posição dos teletrabalhadores e não-teletrabalhadores. Para o supervisor, constata-se que o supervisor assume que a vertente da sociedade é a que se manifesta como mais positiva mediante a realização de teletrabalho.

3. Discussão dos Resultados

A primeira constatação deste trabalho mostra que o número de teletrabalhadores em Portugal, como se previa na literatura, é relativamente reduzido, pelo menos formalmente, o que se confirmou com a dificuldade de recolher dados para este estudo e a reduzida amostra de teletrabalhadores a que se conseguiu aceder, ou seja, apenas a 7 teletrabalhadores.

Começando pela comparação das características sociodemográficas da amostra com as características previstas na revisão da literatura, constata-se que o «grupo teletrabalhadores», ainda que a sua dimensão seja reduzida, corresponde às características que geralmente se prevêm de uma população que executa teletrabalho: amostra essencialmente masculina, com idade média de 37 anos (na literatura estima-se uma media de 38 anos) e altamente qualificada.

Em relação à delimitação da modalidade de teletrabalho, interessa abordar a caracterização do local de trabalho, o tipo de ligação existente entre o empregador e o teletrabalhador e a frequência da execução. No «grupo teletrabalhadores» a modalidade de teletrabalho desenvolve-se primordialmente no domicílio do trabalhador e, apenas, em dois casos existe uma modalidade combinada entre o domicílio do trabalhador e o teletrabalho móvel. O domicílio do trabalhador é a modalidade de teletrabalho, no que corresponde ao local de trabalho, predominantemente utilizada, segundo a literatura, seguido do teletrabalho móvel. Os teletrabalhadores identificaram que o tipo de ligação que estabelecem com o empregador consiste numa conexão online, existindo uma interação constante e em tempo real entre o teletrabalhador e o empregador. Apenas um dos teletrabalhadores identificou que a ligação estabelecida seria intermédia, consistindo numa comunicação que não se processa em tempo real. Em relação à frequência de execução, ao contrário da doutrina que prevê a alternância do teletrabalho com o trabalho nas instalações da empresa verifica-se, nesta amostra, que a maioria dos teletrabalhadores efetua o teletrabalho em *full-time* e, apenas, 2 efetua o teletrabalho em *part-time*. Consequentemente, nem todos os trabalhadores se deslocam, frequentemente, às instalações da empresa.

Partindo para a discussão dos resultados relativos a cada uma das dimensões, importa efetuar uma análise comparativa das implicações do teletrabalho que resultaram para a amostra que participou neste estudo e das implicações do teletrabalho identificadas na literatura existente acerca desta temática.

No que respeita à dimensão «vantagens e inconvenientes do teletrabalho», os teletrabalhadores identificaram, neste estudo, vantagens claras com a realização do

teletrabalho que se encontram suportadas na literatura: redução dos custos, aumento da produtividade e do serviço prestado, aumento da autonomia, concentração e da criatividade, aumento da motivação, ausência do sentimento de stress, manutenção do sentimento de privacidade, sentimento de pertença à organização, melhoria do ambiente de trabalho, melhoria da qualidade de vida, diminuição do stress, igualdade de tratamento perante os demais trabalhadores. Ainda que não tenham sido identificados como condicionantes claros da prática de teletrabalho, devem ter-se em especial atenção os seguintes aspetos, focados pelos teletrabalhadores: sentimento de isolamento, reconhecimento e oportunidades de progressão na carreira. Curiosamente, as vantagens e os condicionantes associados à prática do teletrabalho corroboram a literatura existente acerca desta temática.

No sentido de colmatar os principais condicionantes que podem estar associados à prática de teletrabalho mas, que não foram claramente identificados pelos teletrabalhadores da «Empresa X», sugerem-se algumas ações que se devem continuar a exercer. No sentido de continuar a reduzir o sentimento de isolamento sentido pelos teletrabalhadores, aconselha-se a execução da modalidade de teletrabalho em alternância com o trabalho desenvolvido nas instalações físicas da empresa - o que se verificou que em metade dos participantes que realizam teletrabalho não acontecia – e, igualmente, promover a comunicação regular entre os teletrabalhadores, os demais trabalhadores e o supervisor, quer de forma presencial quer de forma eletrónica, mediada pela utilização das tecnologias de informação e comunicação. O aspeto acerca da comunicação entre as partes da relação laboral, será abordado mais adiante, na dimensão «relação entre trabalhador e supervisor». A ausência do sentimento de reconhecimento e a diminuição das oportunidades de progressão na carreira que, igualmente, apresentaram uma reduzida consideração pela parte dos teletrabalhadores sugerem a necessidade de averiguação de quais as situações que desencadeiam esta perceção na «Empresa X». Sabe-se que os trabalhadores, de uma forma geral, tendem a classificar negativamente os aspetos relacionados com a remuneração e a progressão na carreira. Importa verificar se a perceção dos teletrabalhadores está relacionada com esta tendência e, caso não esteja, sugere a literatura a revisão e adaptação do sistema de avaliação de desempenho à modalidade de teletrabalho.

Na literatura, é usual associar a prática de teletrabalho à diminuição do sentimento de pertença do trabalhador à organização, ao sentimento de invasão da privacidade e à percepção de desigualdade perante outros trabalhadores, o que, no caso dos teletrabalhadores da «Empresa X» não se verificou. Em relação ao sentimento de pertença à organização pode adiantar-se que, talvez, esta organização mantenha o colaborador no organograma da empresa e nas listas de circulação de documentos, permita a circulação de documentos informativos através de suporte eletrónico e promova a participação do teletrabalhador em momentos decisivos da empresa, em reuniões periódicas e nos eventos sociais. Mais adiante, será abordada a percepção dos teletrabalhadores acerca das ações desenvolvidas pela organização em questão, na dimensão dos «poderes do empregador». Em relação ao direito à privacidade seria interessante inquirir os teletrabalhadores se realizam o seu trabalho no domicílio numa divisão autónoma e separada das restantes divisões familiares e se mantêm os hábitos típicos de um cidadão ativo, na literatura identificados como aspetos que reduzem o sentimento de invasão na privacidade dos teletrabalhadores. No que concerne ao sentimento de igualdade de tratamento perante os outros trabalhadores, pode adiantar-se que esta percepção pode estar subjacente à implementação e publicitação dos mecanismos de progressão na carreira, benefícios, condições de segurança e saúde no trabalho idênticos a todos os trabalhadores; definição de objetivos claros; adoção de um estilo de liderança de orientação e assistência. Alguns destes aspetos, vão ser abordados adiante, na dimensão «relação entre trabalhador e supervisor». Contudo, na literatura adianta-se que o sentimento de igualdade perante os trabalhadores pode ser atingido mediante a implementação de uma política adequada de avaliação de desempenho o que, no caso da «Empresa X» carece de averiguação, considerando que os teletrabalhadores manifestaram uma posição neutra face as afirmações direcionadas para o reconhecimento e a progressão na carreira.

Numa perspetiva comparativa entre os teletrabalhadores e os não-teletrabalhadores e, de uma forma geral, na maioria dos indicadores associados às vantagens e condicionantes do teletrabalho, foram os teletrabalhadores que identificaram com maior prevalência a existência de vantagens associadas à prática de teletrabalho. Os teletrabalhadores apresentaram respostas mais favoráveis, nomeadamente, nos aspetos relacionados com a

produtividade, sentimento de pertença à organização e com o bem-estar dos trabalhadores, enquanto os não-teletrabalhadores identificaram como mais favoráveis os aspetos relacionados com a redução dos custos quando se efetua teletrabalho. Os trabalhadores que desempenham a sua atividade nas instalações da empresa consideraram que, contrariamente à posição dos teletrabalhadores, quando se realiza a modalidade de teletrabalho, não existe um sentimento de pertença à organização. Adicionalmente, os não-teletrabalhadores visualizam fortemente um sentimento de isolamento quando se realiza teletrabalho e não relevam a igualdade de tratamento entre os teletrabalhadores e os demais trabalhadores.

No que concerne à perspectiva do supervisor ressalva-se que, na sua opinião, a realização do teletrabalho conduz ao sentimento de isolamento, diminuição do reconhecimento, diminuição das oportunidades de progressão na carreira mas, não concorda que exista um aumento da autonomia, excessiva invasão da privacidade, diminuição do sentimento de pertença à organização, desigualdade entre teletrabalhadores e os restantes trabalhadores.

Antes de abordar os resultados obtidos na dimensão «tecnologias de informação e de comunicação» importa referir que os teletrabalhadores utilizam diversas ferramentas para executar o seu trabalho. Neste estudo foram identificadas, pela maioria dos participantes as seguintes: computador, o telefone/telemóvel, a Internet, o e-mail, a partilha de ficheiros através do servidor da empresa e alguns utilizam a câmara/microfone. Verificou-se, também, que as tecnologias utilizadas não diferiam entre o «grupo teletrabalhadores» e «grupo não-teletrabalhadores».

Os teletrabalhadores consideram que estão devidamente informados acerca das tecnologias de informação e de comunicação utilizadas na realização do seu trabalho e assumem estar ajustadas à necessidade da modalidade de teletrabalho, o que contende com os normativos legais acerca da proteção de dados e que, no caso desta organização, consiste num dos fatores que permitiu a minimização da intrusão na privacidade dos teletrabalhadores.

De acordo com a literatura existente acerca desta temática, os teletrabalhadores da «Empresa X» percecionam que as tecnologias existentes possuem uma dupla função: facilitar a comunicação entre os trabalhadores e o empregador e, simultaneamente, permitir a supervisão dos trabalhadores. Ainda que os teletrabalhadores percecionem que a principal função será servir a comunicação entre as partes, estando esta situação associada a menores níveis de conflito entre a vida pessoal e a vida profissional, maior nível de desempenho superiores e existência de trabalho de equipa com os colegas de trabalho.

Os teletrabalhadores não sentem um controlo intenso da sua atividade e não consideram que a supervisão seja mais acentuada para os teletrabalhadores. Aliás, são os trabalhadores que desenvolvem a sua atividade nas instalações da empresa que reportam um maior nível de controlo e de supervisão, comparativamente com os teletrabalhadores o que pode estar associado ao facto de que, ainda que o recurso às tecnologias de informação e comunicação, proporcionem uma supervisão mais intensa e eficaz sobre o teletrabalhador, a própria modalidade de trabalho reclama a situação inversa.

Neste estudo, verificou-se que o controlo do desempenho, é efetuado mediante um controlo do processo e do resultado do trabalho, enquanto na literatura se evidencia que o modelo de teletrabalho implique a passagem de um sistema baseado no processo para um sistema baseado nos resultados do trabalho.

Na dimensão «poderes do empregador», os trabalhadores reportaram indícios de que o empregador exerce os seus poderes, nomeadamente, através do poder diretivo, poder conformativo, poder disciplinar e poder de vigilância ou controlo. O poder diretivo evidenciou-se através da afirmação «emite instruções acerca da prestação do trabalho», o poder conformativo através da expressão «determina o modo como o trabalho é prestado e o local de desempenho da atividade», o poder disciplinar através da afirmação «estabelece as regras de conduta e de disciplina dos trabalhadores» e o poder de vigilância ou controlo por «controla a forma como os trabalhadores cumprem as instruções e as ordens fornecidas».

Os teletrabalhadores, também, reportaram indícios de que os poderes do empregador nesta modalidade de trabalho eram exercidos, mediante a utilização de tecnologias de informação e comunicação que são disponibilizadas para a execução da prática de teletrabalho. O poder diretivo evidenciou-se através da expressão «identifica a pessoa que o trabalhador deve contactar no que respeita a temas relacionadas com a prestação do trabalho», o poder determinativo através de «determina as funções que podem ser executadas em regime de teletrabalho» e o poder regulamentar por «disponibiliza as regras gerais de funcionamento da empresa em formato eletrónico».

Numa perspetiva comparativa entre os teletrabalhadores e os não-teletrabalhadores, verificou-se que são os trabalhadores que desempenham a sua atividade nas instalações da empresa que demonstram sentir uma maior perceção dos poderes do empregador. No entanto, na «Empresa X» confirmou-se a premissa veiculada na literatura em que, pelo facto de o empregador e o teletrabalhador estarem fisicamente distantes, não se aniquilam os poderes do empregador, apenas, carecem de adaptação à especificidade do teletrabalho. O que se pode concluir é que, nesta organização e com a execução do teletrabalho, os poderes do empregador tornam-se mais sofisticados através da utilização das tecnologias de informação e de comunicação.

Em relação ao supervisor, verificou-se que este não assume determinados poderes da entidade empregadora tais como: a designação do modo de prestação do trabalho, a delimitação das tarefas dos trabalhadores, a definição e o cumprimento do horário de trabalho e o local de desempenho da atividade.

Antes de efetuar a discussão dos resultados referentes à dimensão «relação entre trabalhador e supervisor», é importante mencionar que quando questionado o contato existente entre o teletrabalhador e o supervisor e os colegas de trabalho, os teletrabalhadores inquiridos apresentam diversas posições no que respeita ao contacto que têm com o supervisor e os colegas de trabalho, desde uma opção de «quase todos os dias» a «raramente».

No que respeita a esta dimensão, os teletrabalhadores da «Empresa X» consideram que existe uma definição clara dos objetivos, um feedback frequente, confiando no

supervisor para fornecer as orientações necessárias acerca do trabalho. A comunicação com o supervisor e com os colegas de trabalho é frequente e efetua-se quer através da forma presencial quer através da comunicação eletrónica, classificando a comunicação existente como eficaz. Daqui se pode concluir que existe uma eficaz gestão virtual baseada em estilos de liderança de orientação e assistência em que se efetua a definição prévia dos objetivos, fomenta-se a comunicação bidirecional eficaz e frequente com os teletrabalhadores, integrando o contacto presencial com a comunicação eletrónica, fornecendo um feedback regular e fomentando-se a confiança mútua entre as partes. Os teletrabalhadores não necessitam de supervisão constante e não consideram que o contacto com os colegas de trabalho seja essencial. No entanto, evidencia-se o trabalho de equipa e uma política de trabalho colaborativo entre os membros, o que aponta para uma gestão virtual adaptada ao teletrabalho.

Especificamente, para os teletrabalhadores, sentem-se compreendidos pelos trabalhadores que executam a sua atividade nas instalações da empresa, recebem comunicação da empresa em formato eletrónico e pensam que se fomenta a sua participação em reuniões e eventos da empresa.

Na dimensão «conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional», os teletrabalhadores apontaram a possibilidade de flexibilização do horário de trabalho, quer de acordo com as necessidades da empresa quer de acordo com as necessidades pessoais dos trabalhadores, valorizando a flexibilização de acordo com as necessidades do trabalhador e considerando-a como a forma mais eficaz de organização do trabalho.

Os teletrabalhadores consideraram que existe possibilidade de articulação entre a vida profissional e familiar, o que é explicado à luz da doutrina mediante a existência da crescente flexibilização do horário de trabalho, mas não assumem uma posição concreta acerca do sentimento de conflito entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer e acerca da dificuldade em dar por terminado o seu dia de trabalho ou da disponibilidade excessiva do trabalhador.

Novamente, os teletrabalhadores desvalorizam a possibilidade de se efetuarem visitas ao domicílio, quando realizam teletrabalho na sua residência.

V. CONCLUSÕES

O tema de estudo da presente dissertação centra-se na prática de teletrabalho desenvolvida nas empresas portuguesas e acerca da qual se pretendeu averiguar as suas implicações nas relações laborais. Chegou-se à escolha desta temática por ser uma modalidade de trabalho que se implementou de forma pouco notória, por acerca dela pouco se conhecer, mas por, aparentemente, parecer ser uma forma de combater os condicionalismos existentes no mercado de trabalho português. Para se concretizarem os objetivos de estudo formulados, efetuou-se uma abordagem teórica acerca da modalidade de teletrabalho na literatura existente acerca desta temática e realizou-se uma abordagem prática acerca do teletrabalho através do estudo de caso desenvolvido numa empresa portuguesa.

Antes de mais, a definição de teletrabalho apresentada na presente dissertação consiste: numa modalidade de trabalho subordinado, desenvolvida primordialmente à distância em relação às instalações tradicionais da empresa, com recurso a tecnologias de informação e de comunicação que permitem estabelecer entre o teletrabalhador, o empregador e os demais trabalhadores uma interatividade constante.

A modalidade de teletrabalho, no que respeita ao local de trabalho, pode desenvolver-se no domicílio do teletrabalhador (*electronic home-work*), em centros satélite (*satellite offices*), em centros comunitários (*telecottage*), numa modalidade móvel (*mobile work*) ou num regime transfronteiriço (*offshore*). De acordo com a literatura existente e com o estudo de caso desenvolvido, verificou-se que a modalidade de teletrabalho dominante desenvolve-se no domicílio do trabalhador. Em relação à ligação existente entre o trabalhador e o empregador, pode evidenciar-se uma ligação *online*, uma ligação *offline* ou uma ligação *one-way*, analisando-se no estudo de caso que a conexão dominante era *online*, enquanto interação constante e em tempo real entre as partes. Por fim, a frequência de execução pode ser classificada a tempo inteiro, apenas alguns dias por semana ou de forma pontual. Na doutrina, considera-se que a existência de alguns dias por semana é a modalidade de teletrabalho que prevalece, enquanto no estudo de caso a

maioria dos teletrabalhadores execute esta modalidade todos os dias, existindo apenas um teletrabalhador que executa alguns dias por semana e outro teletrabalhador que executa ocasionalmente.

De acordo com as estatísticas conhecidas e efetuadas em Portugal, a modalidade de teletrabalho é praticamente inexistente nas empresas portuguesas e foi, exatamente, isso que se constatou com a dificuldade em encontrar empresas que participassem neste estudo, em muitas situações pela inexistência de teletrabalhadores nos seus quadros. Ainda assim, o regime do teletrabalho em Portugal encontra-se devidamente regulamentado na Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, que aprovou o novo Código do Trabalho, em concreto, nos artigos 165.º a 171.º.

A título de conclusão interessa responder aos objetivos que, inicialmente, foram formulados para a presente dissertação.

Ao primeiro objetivo «como será que o teletrabalho é compreendido pelos intervenientes da relação laboral em termos de benefícios e inconvenientes?», responde-se que os teletrabalhadores, tendencialmente, associam um maior número de vantagens à realização do teletrabalho em detrimento dos inconvenientes e são os intervenientes da relação laboral que apresentam um maior grau de concordância com as vantagens enunciadas neste estudo.

Os teletrabalhadores da «Empresa X» identificaram diversas vantagens associadas à realização de teletrabalho, correspondentes às vantagens que são usualmente identificadas na literatura existente acerca desta temática: redução dos custos, aumento da produtividade e do serviço prestado, aumento da autonomia, concentração e da criatividade, aumento da motivação, ausência do sentimento de stress, manutenção do sentimento de privacidade, sentimento de pertença à organização, melhoria do ambiente de trabalho, melhoria da qualidade de vida, diminuição do stress e igualdade de tratamento entre os teletrabalhadores e os outros trabalhadores.

A respeito das desvantagens existentes, os teletrabalhadores da «Empresa X» identificaram poucos aspetos, os quais se devem atender com especial atenção:

sentimento de isolamento, ausência de reconhecimento e diminuição das oportunidades de progressão na carreira. Qualquer um destes aspetos carece de averiguação junto dos teletrabalhadores para que se torne possível compreender os motivos que os levam a identificar estas desvantagens, de forma a que se adotem estratégias para a minimização destes condicionalismos.

De acordo com as diretrizes identificadas na literatura, de uma forma geral, para colmatar as desvantagens identificadas acerca da diminuição do sentimento de reconhecimento e das oportunidades de progressão na carreira, sugeriu-se a revisão e adaptação do sistema de avaliação de desempenho à modalidade de teletrabalho. Ainda assim, seria importante averiguar junto dos teletrabalhadores quais os aspetos que os levam a considerar a existência de uma reduzida perceção do reconhecimento e das oportunidades de progressão na carreira, na «Empresa X». Esta averiguação permitiria despistar a tendência que os trabalhadores têm, de uma forma geral, para classificar negativamente os aspetos relacionados com a remuneração e a progressão na carreira. No sentido de colmatar o sentimento de isolamento relatado pelos teletrabalhadores, identificaram-se as seguintes ações a tomar: execução da modalidade de teletrabalho em alternância com o trabalho desenvolvido nas instalações físicas da empresa e promover a comunicação regular entre os teletrabalhadores, os demais trabalhadores e o supervisor, quer de forma presencial quer de forma eletrónica, mediada pela utilização das tecnologias de informação e comunicação. Neste estudo, foi possível verificar que nem todos os teletrabalhadores inquiridos efetuavam o teletrabalho em alternância com o trabalho tradicional e que os teletrabalhadores identificaram que existe uma comunicação presencial e eletrónica eficaz e regular entre os membros da equipa e os respetivos supervisores, pelo que se aconselha continuar a promover a comunicação entre as partes e a averiguar junto dos teletrabalhadores como classificam o «sentimento de isolamento» e com que aspetos concretos o caracterizam.

Será, ainda, de evidenciar que os teletrabalhadores da «Empresa X» assumiram um sentimento de pertença à organização, sendo adiantado que tal situação poderia estar associada com o facto de esta empresa manter o colaborador no organograma da empresa e nas listas de circulação de documentos, permitir a circulação de documentos

informativos através de suporte eletrónico e promover a participação do teletrabalhador em momentos decisivos da empresa, em reuniões periódicas e nos eventos sociais. Os teletrabalhadores, também, não relataram um sentimento de invasão da privacidade sendo interessante inquiri-los acerca da divisão em que realizam o seu trabalho no domicílio e se, mesmo com a realização do teletrabalho, mantém os hábitos típicos de um cidadão ativo. Da mesma forma, evidenciou-se a existência de um sentimento de igualdade de tratamento perante os outros trabalhadores o que poderá estar associado à implementação e publicitação dos mecanismos de progressão na carreira, benefícios, condições de segurança e saúde no trabalho idênticos a todos os trabalhadores; revisão do sistema de avaliação de desempenho associado aos teletrabalhadores; definição de objetivos claros; e adoção de um estilo de liderança de orientação e assistência. Foi possível verificar que os teletrabalhadores consideram que é efetuada uma definição clara dos seus objetivos claros e é adotado um estilo de liderança de orientação e assistência, pelo que se aconselha a continuidade com estes aspetos e a atender-se com especial atenção aos aspetos que não foram averiguados neste estudo.

Ao segundo objetivo em que se questionava se «as tecnologias de informação e de comunicação utilizadas no âmbito da realização do teletrabalho servem para fins de supervisão dos teletrabalhadores ou desempenham um papel fundamental na realização do trabalho e na comunicação entre as partes?», responde-se que, ainda que possam desempenhar um papel importante na supervisão dos trabalhadores, o seu foco se centra na facilitação da comunicação entre as partes afetas à modalidade de teletrabalho.

Nesta organização, constatou-se que os normativos legais acerca da proteção de dados estavam cumpridos, considerando que os trabalhadores assumem que estão devidamente informados acerca das tecnologias de informação e de comunicação utilizadas na realização do seu trabalho. As tecnologias existentes possuem uma dupla função: essencialmente e, pela própria natureza desta modalidade de trabalho, facilitar a comunicação entre os teletrabalhadores e o empregador e, simultaneamente, permitir a supervisão dos teletrabalhadores, ainda que estes reportem um baixo nível de controlo na sua atividade. Um aspeto interessante e que corrobora a afirmação de que o teletrabalho reclama uma situação de responsabilização do trabalhador pelo seu

trabalho, decorre do facto de serem os trabalhadores que desenvolvem a sua atividade nas instalações da empresa que reportam um sentimento de controlo e de supervisão superior aos teletrabalhadores.

No objetivo seguinte em que se questiona «será que com o teletrabalho subsistem os poderes do empregador nas relações laborais, através do recurso às metodologias de informação e de comunicação, ou será que se proporciona a sua aniquilação?» a resposta evidencia que os poderes do empregador, com a realização de teletrabalho, subsistem através da utilização das tecnologias de informação e de comunicação.

Os teletrabalhadores reportaram indícios de que os poderes do empregador existem numa relação laboral: o poder diretivo, através da emissão de ordens e instruções acerca da prestação do trabalho; o poder conformativo, através da determinação do modo como o trabalho é prestado e o local de desempenho da atividade; o poder disciplinar, através da designação das regras de conduta e de disciplina dos trabalhadores; e o poder de vigilância ou controlo, através do controlo da forma como os trabalhadores cumprem as instruções e as ordens fornecidas.

Os teletrabalhadores reportaram indícios de que os poderes do empregador continuavam a ser exercidos de forma mais sofisticada através das tecnologias de informação e comunicação: o poder diretivo, através da identificação da pessoa que o trabalhador deve contactar a propósito dos temas relacionados com a prestação do trabalho; o poder determinativo, através da determinação das funções que devem ser executadas em regime de teletrabalho; e o poder regulamentar com a disponibilização das regras gerais de funcionamento da empresa em formato eletrónico.

No quarto objetivo pretendia-se averiguar se «com a realização do teletrabalho se proporciona uma maior tendência para a supervisão e monitorização dos teletrabalhadores e, conseqüentemente, um estilo de liderança mais rígido e hierarquizado ou será que se reclama a confiança, autonomia e colaboração entre os trabalhadores e as chefias, atenuando-se a supervisão e a monitorização dos trabalhadores». Neste domínio, concluiu-se que predomina uma gestão virtual baseada em estilos de liderança de orientação e assistência em que prevalece a definição clara

dos objetivos, confiança mútua entre as partes, trabalho colaborativo entre os membros da equipa, feedback frequente, comunicação bidirecional eficaz e frequente entre os teletrabalhadores, demais trabalhadores e respetivo supervisor, integrando o contacto presencial com a comunicação eletrónica

Por fim, pretendia-se, no último objectivo, averiguar se «com a prática do teletrabalho, se permite uma melhor conciliação da vida privada com a vida profissional ou será que se aumenta o conflito existente entre estas duas vertentes». Com a realização do estudo de caso e de acordo com a literatura existente acerca desta temática verificou-se que, na modalidade de teletrabalho se permitia uma melhor conciliação entre a vida privada e a vida profissional, não se verificando indícios claros que se aumentasse o conflito existente entre as duas vertentes.

Um dos benefícios do teletrabalho executado no domicílio do trabalhador resulta da possibilidade da conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional e, neste caso, não se torna, em simultâneo, num condicionalismo. Isto porque não se confirmou a existência de um conflito de papéis entre a execução da atividade e a vida privada nem a dificuldade de desvinculação do trabalho como, por vezes, é apontado na literatura.

Concluiu-se que o teletrabalho permite a flexibilização do horário de trabalho, quer de acordo com as necessidades da empresa quer de acordo com as necessidades pessoais dos trabalhadores, valorizando-se a flexibilização de acordo com as necessidades do trabalhador e sendo considerada a forma mais eficaz de organização do trabalho. Esta situação acompanha a tendência laboral moderna e adequa-se às necessidades da implementação da modalidade de teletrabalho.

A título de conclusão final, pode considerar-se que a modalidade de teletrabalho implementada na «Empresa X», ainda que utilizando uma reduzida amostra, apresenta vantagens claras para os teletrabalhadores. As tecnologias utilizadas são conhecidas pelos teletrabalhadores e direcionam-se para a facilitação da comunicação entre as partes, mantém-se o exercício do poder de direção, existindo um estilo de liderança adequado a esta modalidade de trabalho. A possibilidade de articulação entre a vida pessoal e a vida profissional, como foi demonstrado, é assegurada. A sustentar estas

conclusões, assiste-se a uma opinião geral positiva de todos os participantes acerca das implicações da modalidade de teletrabalho para os teletrabalhadores, empresa e sociedade e a uma satisfação global com as práticas de teletrabalho existentes nesta organização.

Em face da reduzida amostra de 6 teletrabalhadores que participaram neste estudo, não se devem extrapolar os resultados para outras empresas portuguesas e, muito menos, se podem considerar que sejam representativos da população portuguesa. Apesar destas limitações, a presente dissertação permitiu o avanço do conhecimento acerca das implicações do teletrabalho nas relações laborais verificadas numa organização portuguesa. Consequentemente, permitiu-se o cruzamento dessas informações com a literatura existente acerca dessa temática para que fosse possível emitir sugestões acerca de alguns aspetos que podiam ser melhorados e para tornar a prática de teletrabalho mais adaptada ao mercado laboral português.

Como sugestões para futuros estudos e melhoria do presente estudo, poder-se-iam efetuar entrevistas a teletrabalhadores e aos respetivos supervisores de diferentes empresas no sentido de identificar as diferentes realidades organizacionais presentes em Portugal e abranger um maior número de indicadores a estudar. Adicionalmente, sugere-se a aplicação do questionário a um maior número de teletrabalhadores e respetivos supervisores em diversas empresas, na medida do possível. Como estudos acessórios poder-se-iam cruzar as informações referentes a teletrabalhadores, demais trabalhadores e supervisores da mesma equipa com o intuito de concluir se existe algum fator na forma de trabalho das equipas que influencie a perceção acerca do teletrabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, José João – “Contrato de Trabalho e Direitos Fundamentais”, Coimbra Editora.

ALMEIDA, Maria do Rosário – “O Teletrabalho (Levantamento e Caracterização)”, *in* Relatório no âmbito do Projecto Victori@, ADAPT, Lisboa, 2000.

BARBOSA, Robinson – “O Teletrabalho dentro de uma visão mais ampla da subordinação jurídica”. Consultado em www.esmarn.tjrn.jus.br/revistas/index.pp/revista_direito.../332 a 5 de março de 2012.

BERARD, Denis / KOULOUMDJIAN, Marie-France / FOURRIER, Christelle / MONTARNAL, Cécile – “Le télétravail en question: Analyse critique à partir de 10 cas d’entreprises”, Anact Réseau Editions. Consultado em <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/30307.PDF> a 4 de junho de 2012.

BETTENCOURT, Pedro Ortins - “Os regimes do teletrabalho” *in* Estudos Jurídicos em homenagem ao Professor António Motta Veiga, Coimbra, Almedina, 2007.

BURRIS, Beverly H. – “Computerization of the Workplace” *in* Annual Review of Sociology, Vol. 24 (1998), pp. 141-157.

CARTAXO, Rui - “Súmula de informação de teletrabalho a nível Europeu: metodologias - conceitos e actores” *in* Relatório no âmbito do Projecto Victori@, ADAPT, Lisboa, 2001.

CARVALHO, Ana – “Teletrabalho e Gestão de Recursos Humanos”, *in* Comportamento Organizacional e Gestão, Org. Rita Campos e Cunha e Carlos Cabral-Cardoso, 2001, Vol. 7, n.º 2, página 233-265.

CARVALHO, Luís Nandin - “Conflitualidade no Teletrabalho” *in* António Moreira (coord.), II Congresso Nacional de Direito do Trabalho, Almedina, Coimbra, 1999.

CASCIO, Wayne F. - "Managing a Virtual Workplace" *in* The Academy of Management Executive, 2000, Vol. 14, n.º 3, pp. 81-90.

CORREIA, António Damasceno – “Notas críticas sobre o Código do Trabalho – Comentários Explicativos”, 2ª. Edição, RH Editora, 2008.

D’OLIVEIRA, Teresa - “Teses e dissertações: Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos”, Lisboa: RH Editora, 2005.

DENTON, Robin / HOLDSWORTH, Matthew / MUKOYOGO, Michael / STOPS, Tom – “An Evaluation of Techniques Used to Manage the Teleworker”. Consultado em <http://ebiz.bm.nsysu.edu.tw/2012/alex/%E6%96%87%E7%8D%BB%E5%8F%83%E8%80%83/Teleworking/An%20evaluation%20of%20Techniques%20used%20to%20manage%20the%20teleworker.pdf> a 1 de setembro de 2012 .

DRAY, Guilherme – “A globalização e as novas tendências do mercado de trabalho: Teletrabalho e deslocalização do trabalho, o caso português” *in* Análise Contemporânea do Direito em face da Globalização e da Crise Económica: Congresso Internacional de Direito (Brasil – Europa), Almedina, 2010, página 81 a 92.

DRAY, Guilherme - “Teletrabalho, Sociedade da Informação e Direito” *in* Estudos do Instituto de Direito do Trabalho, Volume III, Coimbra, Almedina, 2002, página 261 a 286.

EcaTT Final Report - “Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe”. IST Programme, KAI, New Methods of Work and Electronic Commerce, August, 2000. Consultado em <http://www.ecatt.com/freport/ECaTT-Final-Report.pdf> a 18 de maio de 2012.

ECO, Umberto – “Como se faz uma tese em Ciências Humanas”, traduzido por Ana Falcão Bastos e Luís Leitão, 5.^a Edição, Lisboa. Presença, 1991.

FERNANDES, António Monteiro – “Direito do Trabalho”, 15.^a Edição, Almedina, 2010.

FERNANDES, Rute / GIL, Susana Santos - “A globalização e alguns dos seus efeitos nas relações jurídicas em Portugal” *in* Cadernos da Escola de Direito e Relações Internacionais, 15, Curitiba, 2011, página 568 a 578.

FIOLHAIS, Rui – “Sobre as Implicações Jurídico-Laborais do Teletrabalho Subordinado em Portugal”. Instituto do Emprego e Formação Profissional, 1998.

FIOLHAIS, Rui – “Teletrabalho e Gestão dos Recursos Humanos”, *in* Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas, Org. António Caetano e Jorge Vala, Editora RH, Lisboa, 3.^a Edição, página 236 a 261.

FILGUEIRAS-RAUCH, Maria João – “As novas formas de emprego atípicas, reflexões sobre o caso alemão”, *in* Cadernos de Emprego, 31, Direção Geral do Emprego e Formação Profissional, Lisboa, 2001.

GOMES, Júlio - “Direito do Trabalho”, I, “Relações Individuais de Trabalho”, 2007.

GORRAZ, Cristiane – “Le télétravail ou Travailler mieux dans nos Collectivités Territoriales, pour vivre mieux dans nos vies familiales!”. Avril 2011. Consultado em <http://www.acteurspublics.com/files/EtudeCGCteletravail.pdf> a 4 de junho de 2012.

HEEN, Hanne / BJORHOLT, Margunn / KNUDSEN, Wiggo – “Distance work: In the intersection between technology, politics and organization” *in* The Journal of E-Working, Vol. 2, April 2008, página 1-11.

HILL, M. / HILL, A. - “Investigação por questionário”, Edições Sílabo, 2000.

ILLEGEMS, Viviane / VERBERKE, Alain – “Telework: What Does it Mean for Management“ *in* Long Range Planning, Issue 4, Vol. 37, pp. 319-334.

Instituto Nacional de Estatística – “Portugal Social 1991-2001”, Lisboa, 2003.

International Labour Organization – “Conditions of Work Digest: Telework”.
Internacional Labour Office, Geneva, Vol. 9, n. ° 1, 1990.

JOHNSTON, Peter Johnston / NOLAN, John – “e-Work 2000: Status Report on New Ways to Work in the Information Society”. Annual Report from the European Commission, Brussels, September 2000. Consultado em <http://www.eto.org.uk/twork/tw00/pdf/tw2000.pdf>, a 18 de maio de 2012.

KURLAND, Nancy B. / BAILEY, Diane E. - “Telecommuting: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime” *in* Organizational Dynamics, New York, 1999, Autumn, Vol. 28, Issue 2, pp. 53-67.

LAUTSCH, Branda / KOSSEK, Ellen / EATON, Susan - “Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation” *in* Human Relations, 2009, página 795-827.

LEITÃO, Luís Menezes – “Direito do Trabalho”, 2.^a Edição, Almedina, 2010.

LENCASTRE, José Garcez / BAPTISTA, Francisco Ferreira / POUSADA, Luís Duarte / SILVA, Ana Cristina – “Estudo sobre as Modalidades Distribuídas e Flexíveis de Trabalho no Contexto Empresarial Português – O Teletrabalho”, 2.^a Edição, DeltaConsultores, Tecnologia e Recursos Integrados L.da, 2006.

“Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal”. Missão para a Sociedade de Informação, Ministério da Ciência e da Tecnologia., 1997. Consultado em <http://www.acessibilidade.gov.pt/docs/lverde.htm> a 17 de maio de 2012.

MACHADO, Júlio César – “Ampliação do Poder de Vigilância sobre o Trabalhador no Regime de Teletrabalho”. Consultado em http://www.pgt.mpt.gov.br/publicacoes/seguranca/vigilancia_sobre_regime_teletrab.pdf a 20 de maio de 2012.

MANNRICH, Nelson - “Tendências atuais relativas ao âmbito pessoal do Direito do Trabalho em Portugal, Espanha e Brasil” *in* Minerva, Revista de Estudos Laborais, Ano VII, I da 2.^a série, n.º 1, Junho de 2008, página 134 a 179.

MARECOS, Diogo Vaz – “Código do Trabalho Anotado, Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro”, 1.^a Edição, Coimbra Editora, 2010.

MAROCO, João – “Análise Estatística com a utilização do SPSS”, Lisboa, 2003, Edições Sílabo.

MARTINEZ, Pedro Romano - “Relações Empregador Empregado” *in* Direito da Sociedade da Informação, Volume I, Coimbra Editora, 1999, página 185-200.

MARTINEZ, Pedro Romano / MONTEIRO, Luís Miguel / VASCONCELOS, Joana / VILALONGA, José Manuel / BRITO, Pedro Madeira / DRAY, Guilherme / SILVA, Luís Gonçalves – “Código do Trabalho Anotado”, (Anotação de Guilherme Dray), 6.^a edição, Almedina, 2008.

MARTINO, Vittorio Di / WIRTH, Linda - "Telework: A New Way of Working and Living" *in* International Labour Review, Vol. 129, n.º 5, 1990, pp. 529-554.

MOREIRA, João – “Questionários: Teoria e Prática”, Coimbra, Almedina, 2004.

NILLES, Jack – “Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce”, John Wiley & Sons, Inc., 1998.

NOHARA, Jordan / ACEVEDO, Cláudia / RIBEIRO, Alice / SILVA, Marcello – “O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores” *in* RAI – Revista de Administração e Inovação, Volume 7, número 2, Abril-Junho, 2010, página 150-170.

PEREIRA, Alexandre – “SPSS: Guia Prático de Utilização – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia”. Lisboa, 2006, Edições Sílabo.

Programa Pêndulo – “Teletrabalho uma metodologia de implementação”, 2001-2004. Consultado em <http://195.23.38.178/conciliar/files/cidm-Metodologia%20de%20Implementacao%20Teletrabalho.pdf> a 5 de março de 2012.

RAMALHO, Maria Palma – “Direito do Trabalho” Parte II – Situações Laborais Individuais, 3.^a Edição, Almedina, 2010.

RAMALHO, Maria Palma – “Teletrabalho: Reflexões sobre uma Projecção da Sociedade da Informação no mundo do Trabalho” *in* Direito da Sociedade da Informação, Volume V, Coimbra Editora, 1999-2004, página 185-202.

REBELO, Glória – “Reflexões sobre o Teletrabalho: entre a vida privada e a vida profissional” *in* Questões Laborais, Coimbra, Ano XI, 23, 2004, página 98 a 116.

REBELO, Glória – “Teletrabalho e Privacidade, Contributos e Desafios para o Direito do Trabalho”, RH Editora, Lisboa, 2004.

REDINHA, Maria Regina – “Cyberspace and workers’ privacy protection” *in* Glória Teixeira e Ana Sofia Carvalho (coord.), 10 anos de investigação do CIJE: Estudos jurídico-económicos, Almedina, 2010, página 693 a 705.

REDINHA, Maria Regina – “O Teletrabalho” *in* Questões Laborais, Coimbra, Ano VIII, 17, 2001, página 87 a 106.

REDINHA, Maria Regina – “O Teletrabalho: Anotação ao artigo 233.º a 243.º do Código do Trabalho de 2003”, Centro de Investigação Jurídico-Económica, Faculdade de Direito da Universidade do Porto, 2007.

REIS, Jair Teixeira – “Subordinação Jurídica e o Trabalho à Distância” *in* Minerva, Revista de Estudos Laborais, Ano V, n.º 9, 2006, página 169 a 199.

RESEDÁ, Salomão – “O direito à desconexão: uma realidade no teletrabalho” *in* Revista do Direito do Trabalho, n.º 126, São Paulo, 2007.

RODRIGUES, Patrícia Pinto - “O Teletrabalho: Enquadramento Jus-Laboral” *in* Estudos de Direito do Trabalho, Org. António Monteiro Fernandes, Coimbra Editora, 2011, página 89 a 164.

SANTANA, Silvina – “Integração social por teletrabalho: Avaliação do potencial do mercado constituído pelas PME’s do Distrito de Aveiro”. Consultado em <http://portal.ua.pt/thesaurus/default1.asp?OP2=1&Serie=2&Obra=11&H1=1&H2=0> a 30 de agosto de 2012.

SANTANA, Silvina / ROCHA, Nelson – “Teletrabalho: Análise de um inquérito a empresas portuguesas”, Projecto Integração Social por Teletrabalho do Programa Aveiro Cidade Digital, Aveiro, 2001.

SERRANO, Pedro – “Redacção e apresentação de trabalhos científicos”, Relógio de Água Editores, 2ª. Edição, 2004.

SIVUNEN, Anu – “The communication of leaders in virtual teams: expectations and their realization in leaders’ computer-mediated communication” *in* The Journal of E-Working, Vol. 2, May 2008, pp. 47-60.

TÉLLEZ, Julio – “Teletrabajo” Consultado em <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/5/2458/43.pdf> a 20 de maio de 2012, página 729 a 739.

WELLMAN, Barry / SALAFF, Janet / DIMITROVA, Dimitrina / GARTON, Laura / GULIA, Milena / HAYTHORNTHWAITE, Caroline – “Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and VirtualCommunity” *in* Annual Review of Sociology, Vol. 22 (1996), pp. 213-238.

WELZ, Christian / WOLF, Felix - “Telework in the European Union”, 2010 *in* European Foundation for the Improvement of living and Working Conditions. Consultado em <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910050s/tn0910050s.htm> a 25 de maio de 2012.

XAVIER, Bernardo – “Manual de Direito do Trabalho”, Verbo, 2011.

LEGISLAÇÃO E JURISPRUDÊNCIA

Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 18 de maio de 2005 [Processo n.º 05S3139]

Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 12 de maio de 2010 [Processo n.º 1394/06.0TTPNF.P1.S1]

Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 31 de janeiro de 2012 [Processo n.º 121/04.0TTSNT.L1.S1]

Acórdão da Relação de Lisboa de 16 de fevereiro de 2005 [Processo n.º 7364/2004-4]

Acórdão da Relação de Lisboa de 9 de novembro de 2011 [Processo n.º 308/09.0TTPDL.L1-4]

Acórdão da Relação de Lisboa de 16 de novembro de 2011 [Processo n.º 17/10.7TTBRR.L1-4]

Acórdão da Relação do Porto de 6 de dezembro de 2010 [Processo n.º 736/09.0TTPRT.P1]

Acórdão da Relação do Porto de 20 de dezembro de 2011 [Processo n.º 520/08.9TTMTS.P2]

Código de Conduta da Organização Internacional do Trabalho, citado em “Vigilância das comunicações eletrónicas no local de trabalho”, Grupo do Artigo 29.º

Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia – Jornal Oficial das Comunidades Europeias, 18 de Dezembro de 2000 (2000/C 364/01)

Código Civil

Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto

Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro

Convenção Europeia dos Direitos do Homem, aprovada pela Lei 65/78, de 13 de outubro

Constituição da República Portuguesa

Lei de Proteção de Dados, aprovada pela Lei 67/98 de 26 de Outubro

ANEXOS

Anexo 1 – Formulação das Perguntas do Questionário

As dimensões e os respetivos itens associados a cada dimensão estão presentes nos três modelos de questionário correspondentes ao «grupo teletrabalhadores», «grupo não-teletrabalhadores» e «grupo chefias de teletrabalhadores».

Dimensão 1: Vantagens e Condicionantes do Teletrabalho

1. Redução de custos
2. Aumento da produtividade
3. Melhoria da qualidade de vida
4. Diminuição do stress
5. Aumento da motivação
6. Aumento do sentimento de isolamento
7. Excessiva invasão da privacidade
8. Diminuição do sentimento de pertença à organização
9. Aumento da autonomia
10. Promoção da criatividade
11. Aumento da concentração
12. Melhoria do serviço prestado
13. Melhoria do ambiente de trabalho
14. Menor reconhecimento
15. Diminuição das oportunidades de progressão na carreira
16. Tratamento desigual comparativamente com os demais trabalhadores

Dimensão 2: Tecnologias de Informação e Comunicação no Local de Trabalho

1. As tecnologias existentes facilitam a comunicação com os teletrabalhadores
2. As tecnologias existentes permitem a recolha de informação acerca do meu trabalho

3. Estou informado acerca das tecnologias utilizadas no desempenho da minha atividade
4. São estabelecidas regras de utilização das tecnologias existentes na empresa
5. Os trabalhadores são informados acerca da finalidade de utilização das tecnologias
6. Os trabalhadores são informados acerca das consequências da utilização das novas tecnologias
7. Penso que estou devidamente informado acerca das tecnologias utilizadas
8. As tecnologias utilizadas estão ajustadas às necessidades do teletrabalho
9. O meu supervisor controla o meu desempenho através dos resultados do trabalho
10. O meu supervisor controla o meu desempenho através do modo, tempo e resultados do trabalho
11. A supervisão dos teletrabalhadores é mais acentuada do que a dos restantes trabalhadores
12. Sinto um controlo intenso no desempenho do meu trabalho

Dimensão 3: Poderes do Empregador

1. Estabelece as regras de conduta e de disciplina dos trabalhadores
2. Emite instruções acerca do meu trabalho quando me encontro presencialmente na empresa
3. Determina o modo como o trabalho é prestado
4. Delimita as tarefas dos trabalhadores
5. Define o horário de trabalho
6. Define o local de desempenho da atividade
7. Controla a forma como os trabalhadores cumprem as instruções e as ordens fornecidas
8. Inspecciona a prestação do trabalho
9. Procede à aplicação de sanções disciplinares a quem infringe as normas da empresa

10. Emite instruções acerca da execução do trabalho através das tecnologias disponíveis
11. Decide as funções que podem ser executadas em regime de teletrabalho
12. Identifica a pessoa que devo contactar em relação à prestação do meu trabalho
13. Disponibiliza as regras gerais de funcionamento da empresa em formato eletrónico
14. Controla a execução do meu trabalho através das tecnologias disponíveis
15. Controla o cumprimento do meu horário de trabalho
16. Efetua visitas ao meu domicílio (no caso de teletrabalho no domicílio)

Dimensão 4: Relação entre o Trabalhador e a Chefia

1. Necessito de supervisão constante para executar o meu trabalho
2. Necessito de contacto sistemático com os meus colegas de trabalho
3. Sei como devo proceder, os meus objetivos foram devidamente definidos
4. Confio no meu supervisor para me fornecer as orientações necessárias à realização do trabalho
5. É fornecido um feedback regular acerca do meu desempenho
6. Os membros da minha equipa trabalham em conjunto para atingirem os objetivos
7. Existe um espírito de colaboração entre os trabalhadores da minha equipa
8. Prevalece o trabalho individual em detrimento do trabalho de equipa
9. Sinto uma certa incompreensão por parte dos trabalhadores que não executam teletrabalho
10. Comunico frequentemente com o meu supervisor através das novas tecnologias
11. Comunico frequentemente com os meus colegas de trabalho através das novas tecnologias
12. A comunicação eletrónica é complementada com a comunicação presencial
13. A comunicação com a chefia não é tão eficaz

14. A comunicação com os colegas de trabalho torna-se mais eficaz
15. Recebo comunicação da empresa em formato eletrónico
16. É fomentada a participação em reuniões e eventos da empresa

Dimensão 5: Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Pessoal

1. Possibilita-se a flexibilização do horário de trabalho
2. Executo um horário de trabalho flexível consoante as necessidades da empresa
3. Organizo o meu horário de trabalho consoante as minhas necessidades
4. A organização do trabalho é mais eficaz quando efetuado pelo trabalhador
5. Existe a possibilidade de melhor articulação entre a vida profissional e familiar
6. Sinto um conflito de papéis entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer
7. Existe uma dificuldade do trabalhador dar por terminado o seu dia de trabalho
8. Existe uma tendência para a disponibilidade excessiva do teletrabalhador
9. As visitas ao domicílio, em termos do tempo e do objetivo de controlo, estão devidamente definidas

Anexo 2 – O Questionário Aplicado ao «Grupo Teletrabalhadores»

QUESTIONÁRIO SOBRE AS PRÁTICAS DE TELETRABALHO

O presente questionário constitui parte da dissertação do Mestrado em Direito do Trabalho da Universidade Católica Portuguesa no âmbito de uma investigação nas empresas portuguesas sobre "O Regime Especial do Teletrabalho – As Implicações nas Relações Laborais".

Agradeço a sua participação no preenchimento deste questionário. Deverá ter em consideração que o Teletrabalho consiste numa modalidade de trabalho desenvolvida primordialmente à distância em relação às instalações tradicionais da empresa que, com recurso a tecnologias, permitem estabelecer entre o teletrabalhador, o empregador e os demais trabalhadores uma interatividade constante.

Dados de Identificação

(Os dados fornecidos não permitem a identificação do respondente, servem unicamente para fins estatísticos)

Idade _____ Género F M Habilitações _____

Função Desempenhada _____

Experiência de Teletrabalho:

Executa alguma forma de teletrabalho nesta empresa? Sim Não

Há quanto tempo executa práticas de teletrabalho? _____

Identifique qual a prática de teletrabalho que efetua, maioritariamente, em função do local de execução:

- Residência (em sua casa)
- Móvel (deslocações no exterior da empresa)
- Escritórios Satélite (escritório alternativo à sede da empresa)
- Centros Comunitários (locais partilhados por diversos teletrabalhadores de diversas empresas)
- Combinado _____

Quanto tempo dedica às práticas de teletrabalho?

Ocasionalmente 1 dia/semana 2 dias/semana 3 dias/semana 4 dias/semana Todos os dias

O restante tempo, em que não está a efetuar práticas de teletrabalho encontra-se a realizar a sua atividade nas instalações da empresa? Sim Não

Qual a frequência com que estabelece contacto presencial com o seu superior hierárquico?

Quase todos os dias Semanalmente Mensalmente Raramente

Qual a frequência com que estabelece contacto presencial com os seus colegas de trabalho?

- Quase todos os dias Semanalmente Mensalmente Raramente

Que ferramentas utiliza para a realização do teletrabalho?

- Computador Telefone/Telemóvel Internet Câmara/microfone incorporado no computador E-mail
 Câmara/microfone incorporado no computador Partilha de ficheiros através do servidor da empresa

Que tipo de ligação é estabelecida entre o trabalhador e o empregador durante a realização de teletrabalho?

- Online (interação constante e em tempo real entre os trabalhadores e o empregador)
 Offline (não existe interação entre os trabalhadores e o empregador)
 Intermediária (existe comunicação entre as partes mas não se processa em tempo real)

Considere a sua experiência de teletrabalho nesta empresa e para cada uma das afirmações indique o seu grau de concordância, colocando um X no quadrado que corresponde à sua opinião, utilizando a seguinte escala de resposta:

- ① ② ③ ④ ⑤
 Discordo Totalmente Discordo Não Discordo/Não Concordo Concordo Concordo Totalmente

Questões Gerais

O teletrabalho conduz aos seguintes efeitos para os teletrabalhadores:

	①	②	③	④	⑤
Redução de custos	<input type="checkbox"/>				
Aumento da produtividade	<input type="checkbox"/>				
Melhoria da qualidade de vida	<input type="checkbox"/>				
Diminuição do stress	<input type="checkbox"/>				
Aumento da motivação	<input type="checkbox"/>				
Aumento do sentimento de isolamento	<input type="checkbox"/>				
Excessiva invasão da privacidade	<input type="checkbox"/>				
Diminuição do sentimento de pertença à organização	<input type="checkbox"/>				
Aumento da autonomia	<input type="checkbox"/>				
Promoção da criatividade	<input type="checkbox"/>				
Aumento da concentração	<input type="checkbox"/>				
Melhoria do serviço prestado	<input type="checkbox"/>				
Melhoria do ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/>				
Menor reconhecimento	<input type="checkbox"/>				
Diminuição das oportunidades de progressão na carreira	<input type="checkbox"/>				
Tratamento desigual comparativamente com os demais trabalhadores	<input type="checkbox"/>				

Considere as tecnologias de informação e de comunicação utilizadas na realização do teletrabalho: 1 2 3 4 5

As tecnologias existentes facilitam a comunicação com os teletrabalhadores.....

As tecnologias existentes permitem a recolha de informação acerca do meu trabalho.....

Estou informado acerca das tecnologias utilizadas no desempenho da minha atividade.....

São estabelecidas regras de utilização das tecnologias existentes na empresa.....

Os trabalhadores são informados acerca da finalidade de utilização das tecnologias.....

Os trabalhadores são informados acerca das consequências de utilização das novas tecnologias.....

Penso que estou devidamente informado acerca das tecnologias utilizadas.....

As tecnologias utilizadas estão ajustadas às necessidades do teletrabalho.....

O meu supervisor controla o meu desempenho através dos resultados do trabalho.....

O meu supervisor controla o meu desempenho através do modo, tempo e resultados do trabalho.....

A supervisão dos teletrabalhadores é mais acentuada do que a dos restantes trabalhadores.....

Sinto um controlo intenso no desempenho do meu trabalho.....

Relação Teletrabalhador-Supervisor

O meu supervisor/superior hierárquico/empregador: 1 2 3 4 5

Estabelece as regras de conduta e de disciplina dos trabalhadores.....

Emite instruções acerca do meu trabalho quando me encontro presencialmente na empresa.....

Determina o modo como o trabalho é prestado.....

Delimita as tarefas dos trabalhadores.....

Define o horário de trabalho.....

Define o local de desempenho da atividade.....

Controla a forma como os trabalhadores cumprem as instruções e as ordens fornecidas.....

Inspeciona a prestação do trabalho.....

Procede à aplicação de sanções disciplinares a quem infringe as normas da empresa.....

No teletrabalho, o meu supervisor/superior hierárquico/empregador: 1 2 3 4 5

Emite instruções acerca da execução do trabalho através das tecnologias disponíveis.....

Decide as funções que podem ser executadas em regime de teletrabalho.....

Identifica a pessoa que devo contactar em relação à prestação do meu trabalho.....

Disponibiliza as regras gerais de funcionamento da empresa em formato eletrónico.....

Controla a execução do meu trabalho através das tecnologias disponíveis.....

Controla o cumprimento do meu horário de trabalho.....

Efetua visitas ao meu domicílio (no caso de teletrabalho no domicílio).....

Com a realização de teletrabalho: 1 2 3 4 5

Necessito de supervisão constante para executar o meu trabalho.....

Necessito de contacto sistemático com os meus colegas de trabalho.....

Sei como devo proceder, os meus objetivos foram devidamente definidos.....

Confio no meu supervisor para me fornecer as orientações necessárias à realização do trabalho.....

É fornecido um feedback regular acerca do meu desempenho.....

Os membros da minha equipa trabalham em conjunto para atingirem os objetivos.....

Existe um espírito de colaboração entre os trabalhadores da minha equipa.....

Prevalece o trabalho individual em detrimento do trabalho de equipa.....

Sinto uma certa incompreensão por parte dos trabalhadores que não executam teletrabalho.....

Comunico frequentemente com o meu supervisor através das novas tecnologias.....

Comunico frequentemente com os meus colegas de trabalho através das novas tecnologias.....

A comunicação eletrónica é complementada com a comunicação presencial.....

A comunicação com a chefia não é tão eficaz.....

A comunicação com os colegas de trabalho torna-se mais eficaz.....

Recebo comunicação da empresa em formato eletrónico.....

É fomentada a participação em reuniões e eventos da empresa.....

Conciliação da vida profissional com a vida privada

Com a modalidade de teletrabalho: 1 2 3 4 5

Possibilita-se a flexibilização do horário de trabalho.....

Executo um horário de trabalho flexível consoante as necessidades da empresa.....

Organizo o meu horário de trabalho consoante as minhas necessidades.....

A organização do trabalho é mais eficaz quando efectuado pelo trabalhador.....

Existe a possibilidade de melhor articulação entre a vida profissional e familiar.....

Sinto um conflito de papéis entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer.....

Existe uma dificuldade do trabalhador dar por terminado o seu dia de trabalho.....

Existe uma tendência para a disponibilidade excessiva do teletrabalhador.....

As visitas ao domicílio, em termos do tempo e do objetivo de controlo, estão devidamente definidas...

Anexo 3 – O Questionário Aplicado ao «Grupo Não Teletrabalhadores»

QUESTIONÁRIO SOBRE AS PRÁTICAS DE TELETRABALHO

O presente questionário constitui parte da dissertação do Mestrado em Direito do Trabalho da Universidade Católica Portuguesa no âmbito de uma investigação nas empresas portuguesas sobre "O Regime Especial do Teletrabalho – As Implicações nas Relações Laborais".

Agradeço a sua participação no preenchimento deste questionário. Deverá ter em consideração que o Teletrabalho consiste numa modalidade de trabalho desenvolvida primordialmente à distância em relação às instalações tradicionais da empresa que, com recurso a tecnologias, permitem estabelecer entre o teletrabalhador, o empregador e os demais trabalhadores uma interatividade constante.

Dados de Identificação

(Os dados fornecidos não permitem a identificação do respondente, servem unicamente para fins estatísticos)

Idade _____ Género F M Habilitações _____

Função Desempenhada _____

Experiência de Trabalho:

Há quanto tempo executa o seu trabalho nesta empresa? _____

Executa alguma forma de teletrabalho nesta empresa? Sim Não

Já executou alguma forma de teletrabalho? Sim Não

Qual o motivo pelo qual não executa teletrabalho na sua empresa:

- Não considero benéfica a realização de teletrabalho
- A minha função não é conciliável com a realização de teletrabalho
- A empresa não autorizou/efectuou uma proposta para efectuar teletrabalho
- Outro motivo _____

Qual a frequência com que estabelece contacto presencial com o seu superior hierárquico?

- Quase todos os dias
- Semanalmente
- Mensalmente
- Raramente

Qual a frequência com que estabelece contacto presencial com os seus colegas de trabalho?

- Quase todos os dias
- Semanalmente
- Mensalmente
- Raramente

Que ferramentas utiliza para a realização do seu trabalho?

- Computador Telefone/Telemóvel Internet Câmara/microfone incorporado no computador E-mail
- Câmara/microfone incorporado no computador Partilha de ficheiros através do servidor da empresa

1

Que tipo de ligação é estabelecida entre o trabalhador e o empregador?

- Online (interação constante e em tempo real entre os trabalhadores e o empregador)
- Offline (não existe interação entre os trabalhadores e o empregador)
- Intermediária (existe comunicação entre as partes mas não se processa em tempo real)

Considere a sua experiência de trabalho nesta empresa e para cada uma das afirmações indique o seu grau de concordância, colocando um X no quadrado que corresponde à sua opinião, utilizando a seguinte escala de resposta:

1
2
3
4
5

Discordo Totalmente Discordo Não Discordo/Não Concordo Concordo Concordo Totalmente

Relação Teletrabalhador-Supervisor

<u>O meu supervisor/superior hierárquico/empregador:</u>	1	2	3	4	5
Estabelece as regras de conduta e de disciplina dos trabalhadores.....	<input type="checkbox"/>				
Emitir instruções acerca do meu trabalho.....	<input type="checkbox"/>				
Determina o modo como o trabalho é prestado.....	<input type="checkbox"/>				
Delimita as tarefas dos trabalhadores.....	<input type="checkbox"/>				
Define o horário de trabalho.....	<input type="checkbox"/>				
Define o local de desempenho da atividade.....	<input type="checkbox"/>				
Controla a forma como os trabalhadores cumprem as instruções e as ordens fornecidas.....	<input type="checkbox"/>				
Inspecciona a prestação do trabalho.....	<input type="checkbox"/>				
Controla o cumprimento do meu horário de trabalho.....	<input type="checkbox"/>				
Procede à aplicação de sanções disciplinares a quem infringe as normas da empresa.....	<input type="checkbox"/>				
Emitir instruções acerca de execução do trabalho através das tecnologias disponíveis.....	<input type="checkbox"/>				
Controla a execução do meu trabalho através das tecnologias disponíveis.....	<input type="checkbox"/>				

<u>Com a realização do meu trabalho:</u>	1	2	3	4	5
Necessito de supervisão constante para executar o meu trabalho.....	<input type="checkbox"/>				
Necessito de contacto sistemático com os meus colegas de trabalho.....	<input type="checkbox"/>				
Sei como devo proceder, os meus objetivos foram devidamente definidos.....	<input type="checkbox"/>				
Confio no meu supervisor para me fornecer as orientações necessárias à realização do trabalho.....	<input type="checkbox"/>				
É fornecido um feedback regular acerca do meu desempenho.....	<input type="checkbox"/>				
Os membros da minha equipa trabalham em conjunto para atingirem os objetivos.....	<input type="checkbox"/>				
Existe um espírito de colaboração entre os trabalhadores da minha equipa.....	<input type="checkbox"/>				
Prevalece o trabalho individual em detrimento do trabalho de equipa.....	<input type="checkbox"/>				

Com a realização do meu trabalho (cont.): **1 2 3 4 5**

Comunico frequentemente com o meu supervisor através das novas tecnologias.....

Comunico frequentemente com os meus colegas de trabalho através das novas tecnologias.....

A comunicação presencial é complementada com a comunicação eletrónica.....

A comunicação com a chefia é eficaz.....

A comunicação com os colegas de trabalho é eficaz.....

Considere as tecnologias de informação e de comunicação utilizadas na realização do seu trabalho: **1 2 3 4 5**

As tecnologias existentes facilitam a comunicação com os teletrabalhadores.....

As tecnologias existentes permitem a recolha de informação acerca do meu trabalho.....

Estou informado acerca das tecnologias utilizadas no desempenho da minha atividade.....

São estabelecidas regras de utilização das tecnologias existentes na empresa.....

Os trabalhadores são informados acerca da finalidade de utilização das tecnologias.....

Os trabalhadores são informados acerca das consequências da utilização das novas tecnologias.....

Penso que estou devidamente informado acerca das tecnologias utilizadas.....

As tecnologias utilizadas estão ajustadas às necessidades do teletrabalho.....

O meu supervisor controla o meu desempenho através dos resultados do trabalho.....

O meu supervisor controla o meu desempenho através do modo, tempo e resultados do trabalho.....

A supervisão dos teletrabalhadores é mais acentuada do que a dos restantes trabalhadores.....

Sinto um controlo intenso no desempenho do meu trabalho.....

Conciliação da vida profissional com a vida privada

Com o meu trabalho: **1 2 3 4 5**

Possibilita-se a flexibilização do horário de trabalho.....

Executo um horário de trabalho flexível consoante as necessidades da empresa.....

Organizo o meu horário de trabalho consoante as minhas necessidades.....

A organização do trabalho é mais eficaz quando efectuado pelo trabalhador.....

Existe uma boa articulação entre a vida profissional e familiar.....

Sinto um conflito de papéis entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer.....

Existe uma dificuldade do trabalhador dar por terminado o seu dia de trabalho.....

Existe uma tendência para a disponibilidade excessiva do teletrabalhador.....

O Teletrabalho

Considero que o teletrabalho conduz aos seguintes efeitos para os teletrabalhadores:



Redução de custos	<input type="checkbox"/>				
Aumento da produtividade	<input type="checkbox"/>				
Melhoria da qualidade de vida	<input type="checkbox"/>				
Diminuição do stress	<input type="checkbox"/>				
Aumento da motivação	<input type="checkbox"/>				
Aumento do sentimento de isolamento	<input type="checkbox"/>				
Excessiva invasão da privacidade	<input type="checkbox"/>				
Diminuição do sentimento de pertença à organização	<input type="checkbox"/>				
Aumento da autonomia	<input type="checkbox"/>				
Promoção da criatividade	<input type="checkbox"/>				
Aumento da concentração	<input type="checkbox"/>				
Melhoria do serviço prestado	<input type="checkbox"/>				
Melhoria do ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/>				
Menor reconhecimento	<input type="checkbox"/>				
Diminuição das oportunidades de progressão na carreira	<input type="checkbox"/>				
Tratamento desigual comparativamente com os demais trabalhadores	<input type="checkbox"/>				

Na sua opinião, qual o efeito do teletrabalho para:

A empresa	<input type="checkbox"/>	Muito Negativo	<input type="checkbox"/>	Negativo	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>	Positivo	<input type="checkbox"/>	Muito Positivo
Os teletrabalhadores	<input type="checkbox"/>	Muito Negativo	<input type="checkbox"/>	Negativo	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>	Positivo	<input type="checkbox"/>	Muito Positivo
A sociedade	<input type="checkbox"/>	Muito Negativo	<input type="checkbox"/>	Negativo	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>	Positivo	<input type="checkbox"/>	Muito Positivo

De um modo geral, qual o seu grau de satisfação relativamente às práticas de teletrabalho que ocorrem na sua empresa:

<input type="checkbox"/>				
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito

Agradeço a sua colaboração!

Ana Sofia Guerre

Anexo 4 – O Questionário Aplicado ao «Grupo Chefias de Teletrabalhadores»

QUESTIONÁRIO SOBRE AS PRÁTICAS DE TELETRABALHO

O presente questionário constitui parte da dissertação do Mestrado em Direito do Trabalho da Universidade Católica Portuguesa no âmbito de uma investigação nas empresas portuguesas sobre 'O Regime Especial do Teletrabalho – As Implicações nas Relações Laborais'.

Agradeço a sua participação no preenchimento deste questionário. Deverá ter em consideração que o Teletrabalho consiste numa modalidade de trabalho desenvolvida primordialmente à distância em relação às instalações tradicionais da empresa que, com recurso a tecnologias, permitem estabelecer entre o teletrabalhador, o empregador e os demais trabalhadores uma interatividade constante.

Dados de Identificação

(Os dados fornecidos não permitem a identificação do respondente, servem unicamente para fins estatísticos)

Idade _____ Género F M Habilitações _____

Função Desempenhada _____

Experiência de Teletrabalho:

Executa alguma forma de teletrabalho nesta empresa? Sim Não

Há quanto tempo executa práticas de teletrabalho? _____

Possui trabalhadores a seu cargo que executem teletrabalho? Sim Não

Que tipo de ligação é estabelecida entre si e os seus trabalhadores durante a realização de teletrabalho?

- Online (interacção constante e em tempo real entre os trabalhadores e o empregador)
 Offline (não existe interacção entre os trabalhadores e o empregador)
 Intermediária (existe comunicação entre as partes mas não se processa em tempo real)

Qual a frequência com que estabelece contacto presencial com os seus trabalhadores?

- Quase todos os dias Semanalmente Mensalmente Raramente

Considere a sua experiência de teletrabalho enquanto supervisor nesta empresa e para cada uma das afirmações indique o seu grau de concordância, colocando um X no quadrado que corresponde à sua opinião, utilizando a seguinte escala de resposta:

- 1 2 3 4 5
Disordo Totalmente Disordo Não Disordo/Não Concorde Concorde Concorde Totalmente

Questões Gerais

O teletrabalho conduz aos seguintes efeitos para os teletrabalhadores: **1 2 3 4 5**

Redução de custos

Aumento da produtividade

Melhoria da qualidade de vida

Diminuição do stress

Aumento da motivação

Aumento do sentimento de isolamento

Excessiva invasão da privacidade

Diminuição do sentimento de pertença à organização

Aumento da autonomia

Promoção da criatividade

Aumento da concentração

Melhoria do serviço prestado

Melhoria do ambiente de trabalho

Menor reconhecimento

Diminuição das oportunidades de progressão na carreira

Tratamento desigual comparativamente com os demais trabalhadores

Flexibilização do horário de trabalho consoante as necessidades da empresa

Flexibilização do horário de trabalho consoante as suas necessidades

Existe a possibilidade de melhor articulação entre a vida profissional e familiar

Considere as tecnologias de informação e de comunicação utilizadas na realização do teletrabalho: **1 2 3 4 5**

As tecnologias existentes facilitam a comunicação com os teletrabalhadores

As tecnologias existentes permitem a recolha de informação acerca dos trabalhadores

Os trabalhadores estão informados acerca das tecnologias utilizadas na sua atividade

São estabelecidas regras de utilização das tecnologias existentes na empresa

Os trabalhadores são informados acerca da finalidade de utilização das tecnologias

Os trabalhadores são informados acerca das consequências da utilização das novas tecnologias

As tecnologias utilizadas estão ajustadas às necessidades do teletrabalho

Controlo o desempenho dos trabalhadores através dos resultados do trabalho

Controlo o desempenho dos trabalhadores através do modo, tempo e resultados do trabalho

A supervisão dos teletrabalhadores é mais acentuada do que a dos restantes trabalhadores

Relação Teletrabalhador-Supervisor

Quando estou a gerir a minha equipa:

1 2 3 4 5

- Estabeleço as regras de conduta e de disciplina dos trabalhadores.....
- Emito instruções acerca do trabalho.....
- Determino o modo como o trabalho é prestado.....
- Delimito as tarefas dos trabalhadores.....
- Defino o horário de trabalho.....
- Defino o local de desempenho da atividade.....
- Controlo a forma como os trabalhadores cumprem as instruções e as ordens fornecidas.....
- Inspecciono a prestação do trabalho.....
- Procedo à aplicação de sanções disciplinares a quem infringe as normas da empresa.....

Com a realização de teletrabalho:

1 2 3 4 5

- Emito instruções acerca da execução do trabalho através das tecnologias disponíveis.....
- Decido as funções que podem ser executadas em regime de teletrabalho.....
- Identifico a pessoa que os teletrabalhadores devem contactar acerca da prestação do trabalho.....
- Disponibilizo as regras gerais de funcionamento da empresa em formato eletrónico.....
- Controlo a execução do trabalho através das tecnologias disponíveis.....
- Controlo o cumprimento do horário de trabalho.....
- Efetuo visitas ao meu domicílio (no caso de teletrabalho no domicílio).....
- Confio nos meus trabalhadores para efectuarem o seu trabalho.....
- Os membros da minha equipa trabalham em conjunto para atingirem os objectivos.....
- Forneco um feedback regular acerca do desempenho dos trabalhadores.....
- Existe um espírito de colaboração entre os trabalhadores da minha equipa.....
- Prevalece o trabalho individual em detrimento do trabalho de equipa.....
- Comunico frequentemente com os meus trabalhadores através das novas tecnologias.....
- A comunicação eletrónica é complementada com a comunicação presencial.....
- A comunicação com os trabalhadores não é tão eficaz.....
- Melhoria da gestão dos fluxos de trabalho.....
- Diminuição do exercício dos poderes dos superiores hierárquicos.....
- Considero que a supervisão à distância é mais eficaz do que a forma presencial.....
- A supervisão à distância é menor do a supervisão presencial.....

Como efectua a avaliação de desempenho dos teletrabalhadores?

- Supervisão remota
- Definição prévia dos objectivos e avaliação da sua concretização
- Avaliação dos resultados do trabalho

Como efectua a avaliação de desempenho dos trabalhadores que efectuem a sua actividade nas instalações físicas da empresa?

- Supervisão remota
- Definição prévia dos objectivos e avaliação da sua concretização
- Avaliação dos resultados do trabalho

Identifique as principais barreiras do modelo teletrabalho, enquanto supervisor

Identifique acções/estratégias que podem facilitar a implementação do modelo de teletrabalho

Na sua opinião, qual o efeito do teletrabalho para:

- A empresa Muito Negativo Negativo Indiferente Positivo Muito Positivo
- Os teletrabalhadores Muito Negativo Negativo Indiferente Positivo Muito Positivo
- A sociedade Muito Negativo Negativo Indiferente Positivo Muito Positivo

De um modo geral, qual o seu grau de satisfação relativamente às práticas de teletrabalho

- Muito Insatisfeito Insatisfeito Indiferente Satisfeito Muito Satisfeito

Agradeço a sua colaboração!

Ana Sofia Guerra

Anexo 5 – Análise Sociodemográfica dos Participantes da Amostra

1. Características Sociodemográficas da Amostra

		Idade
N	Válido	13
	Missing	0
Média		37,23
Mediana		35,00
Moda		35
Desvio-Padrão		7,270
Mínimo		27
Máximo		53

	Frequência	Percentagem
27	1	7,7
29	1	7,7
32	1	7,7
33	1	7,7
35	3	23,1
Idade 37	2	15,4
41	1	7,7
42	1	7,7
48	1	7,7
53	1	7,7
Total	13	100,0

		Frequência	Percentagem
Género Sexual	Feminino	8	61,5
	Masculino	5	38,5
Total		13	100,0

		Frequência	Percentagem
Habilitações Literárias	Ensino Secundário	2	15,4
	Frequência Universitária	1	7,7
	Licenciatura	6	46,2
	Pós-Graduação	1	7,7
	Mestrado	3	23,1
	Total	13	100,0

		Frequência	Percentagem
Funções	Técnico RH	4	30,8
	Conceptor e-learning	1	7,7
	Técnico Reclamações	1	7,7
	Gestor Redes de Comunicação	1	7,7
	Designer	1	7,7
	Programador Informático	2	15,4
	Gestor RH	1	7,7
	Consultor RH	1	7,7
	Diretor	1	7,7
	Total	13	100,0

		Frequência	Percentagem
Idade Teletrabalhadores	33	1	16,7
	35	3	50,0
	41	1	16,7
	42	1	16,7
	Total	6	100,0

		Frequência	Percentagem
Género Sexual Teletrabalhadores	Feminino	2	33,3
	Masculino	4	66,7
	Total	6	100,0

		Frequência	Percentagem
Habilitações Teletrabalhadores	Ensino Secundário	2	33,3
	Licenciatura	3	50,0
	Pós-Graduação	1	16,7
	Total	6	100,0

		Frequência	Percentagem
Idade Não- Teletrabalhadores	27	1	16,7
	29	1	16,7
	32	1	16,7
	37	1	16,7
	48	1	16,7
	53	1	16,7
	Total	6	100,0

		Frequência	Percentagem
Género Sexual Não-Teletrabalhadores	Feminino	6	100,0

		Frequência	Percentagem
Habilitações Não-Teletrabalhadores	Frequência Universitária	1	16,7
	Licenciatura	2	33,3
	Mestrado	3	50,0
	Total	6	100,0

2. Realização da Atividade nas Instalações da Empresa

		Antiguidade na Empresa (em meses)
N	Valid	6
	Missing	0
Média		151,67
Mediana		108,00
Moda		60
Desvio-Padrão		138,208
Mínimo		10
Máximo		372

		Frequência	Porcentagem
Execução Anterior de Teletrabalho (Sim ou Não)	Sim	1	16,7
	Não	5	83,3
	Total	6	100,0

3. Realização de Teletrabalho

		Frequência	Porcentagem
Realização de Teletrabalho	Sim	7	53,8
	Não	6	46,2
	Total	13	100,0

		Antiguidade do Teletrabalho (em meses)
N	Válido	6
	Missing	0
Média		38,33
Mediana		42,00
Moda		6 ^a
Desvio-Padrão		27,083
Mínimo		6
Máximo		72

		Frequência	Percentagem
Local de Execução do Teletrabalho	Residência	5	83,3
	Combinado (Residência + Móvel)	1	16,7
	Total	6	100,0

		Frequência	Percentagem
Tempo de Dedicação ao Teletrabalho	Ocasionalmente	1	16,7
	3 dias/semana	1	16,7
	Todos os dias	4	66,7
	Total	6	100,0

		Frequência	Percentagem
Execução da Atividade nas Instalações da Empresa	Sim	3	50,0
	Não	3	50,0
	Total	6	100,0

4. Características do Trabalho

		Frequência	Percentagem
Contacto com Supervisor	Quase todos os dias	7	53,8
	Semanalmente	2	15,4
	Mensalmente	1	7,7
	Raramente	2	15,4
	Total	12	92,3
Missing		1	7,7
Total		13	100,0

		Frequência	Percentagem
Contacto com Colegas de Trabalho	Quase todos os dias	8	61,5
	Semanalmente	1	7,7
	Raramente	2	15,4
	Total	11	84,6
Missing		2	15,4
Total		13	100,0

Contacto com o Supervisor		Frequência
Não-Teletrabalhadores	Quase todos os dias	6

Contacto com os Colegas de Trabalho		Frequência
Não-Teletrabalhadores	Quase todos os dias	6

Contacto com o Supervisor		Frequência
Teletrabalhadores	Quase todos os dias	1
	Semanalmente	2
	Mensalmente	1
	Raramente	2
	Total	6

Contacto Colegas de Trabalho		Frequência
Teletrabalhadores	Quase todos os dias	2
	Semanalmente	1
	Raramente	2
	Total	5
Missing		1
Total		6

		Frequência	Percentagem
Ligação dos trabalhadores à empresa	Online	11	84,6
	Intermédia	2	15,4
	Total	13	100,0

		Frequência	Percentagem
Ferramentas utilizadas na execução do trabalho	Computador	3	23,1
	Telefone		
	Internet		
	E-mail	2	15,4
	Computador		
	Telefone		
	Internet		
	E-mail	1	7,7
	Câmara/microfone		
	Computador		
	Telefone		
	Internet		
E-mail	5	38,5	
Câmara/microfone			
Partilha ficheiros			
Computador			
Telefone			
Internet	1	7,7	
E-mail			
Partilha ficheiros			
Computador			
Telefone	12	92,3	
E-mail			
Partilha ficheiros			
Total			
Missing		1	7,7
Total		13	100,0

Anexo 6 – Análise Descritiva dos Resultados obtidos nos Questionários

De modo a facilitar a interpretação dos resultados, efetuou-se a inversão da codificação das respostas no «questionário teletrabalhadores» e no «questionário não teletrabalhadores» em relação aos seguintes aspetos: Isolamento do trabalhador, privacidade dos trabalhadores, sentimento pertença à organização, reconhecimento do trabalhador, oportunidades de carreira, trabalho em termos individuais ou de equipa, incompreensão por parte dos trabalhadores, comunicação com a chefia, conflito de papeis, desvinculação do trabalho e disponibilidade do trabalhador.

Dimensão 1: «Vantagens e Inconvenientes do Teletrabalho»

1. Análise das Médias Obtidas pela Totalidade dos Respondentes

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Custos	13	3	5	4,46	,776
Produtividade	13	3	5	4,31	,751
Qualidade de vida	13	3	5	4,46	,660
Stress	13	2	5	4,23	,927
Motivação	13	1	5	3,77	1,363
Isolamento	13	1	4	2,54	1,266
Privacidade	13	2	5	3,77	1,092
Pertença organização	13	1	5	3,23	1,589
Autonomia	13	2	5	4,23	,927
Criatividade	13	3	5	3,85	,801
Concentração	13	3	5	4,23	,832
Serviço prestado	13	3	5	3,69	,751
Ambiente trabalho	13	1	5	3,62	1,121
Reconhecimento	13	2	5	3,15	,899
Carreira	13	1	5	2,85	1,068
Desigualdade tratamento	13	1	4	2,62	1,121
Valid N	13		3,7		

2. Comparação das Médias Obtidas Consoante a Realização de Teletrabalho

Custos	Média	N
Sim	4,29	7
Não	4,67	6
Total	4,46	13

Produtividade	Média	N
Sim	4,43	7
Não	4,17	6
Total	4,31	13

Qualidade de vida	Média	N
Sim	4,71	7
Não	4,17	6
Total	4,46	13

Stress	Média	N
Sim	4,57	7
Não	3,83	6
Total	4,23	13

Motivação	Média	N
Sim	4,43	7
Não	3,00	6
Total	3,77	13

Isolamento	Média	N
Sim	3,43	7
Não	1,50	6
Total	2,54	13

Privacidade	Média	N
Sim	4,29	7
Não	3,17	6
Total	3,77	13

Pertença Organização	Média	N
Sim	4,43	7
Não	1,83	6
Total	3,23	13

Autonomia	Média	N
Sim	4,00	7
Não	4,50	6
Total	4,23	13

Criatividade	Média	N
Sim	4,00	7
Não	3,67	6
Total	3,85	13

Concentração	Média	N
Sim	4,57	7
Não	3,83	6
Total	4,23	13

Serviço Prestado	Média	N
Sim	3,86	7
Não	3,50	6
Total	3,69	13

Ambiente Trabalho	Média	N
Sim	4,14	7
Não	3,00	6
Total	3,62	13

Reconhecimento	Média	N
Sim	3,29	7
Não	3,00	6
Total	3,15	13

Carreira	Média	N
Sim	3,14	7
Não	2,50	6
Total	2,85	13

Desigualdade de Tratamento	Média	N
Sim	2,00	7
Não	3,33	6
Total	2,62	13

3. Perspetiva do Supervisor

	N	Resposta
Custos	1	4,00
Produtividade	1	4,00
Qualidade de vida	1	4,00
Stress	1	3,00
Motivação	1	3,00
Isolamento	1	2,00
Privacidade	1	4,00
Pertença organização	1	4,00
Autonomia	1	2,00
Criatividade	1	3,00
Concentração	1	4,00
Serviço prestado	1	3,00
Ambiente trabalho	1	3,00
Reconhecimento	1	2,00
Carreira	1	2,00
Desigualdade tratamento	1	2,00
Valid N	1	

Dimensão 2: «Tecnologias de Informação e Comunicação»

1. Análise das Médias Obtidas pela Totalidade dos Respondentes

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Comunicação	13	4	5	4,69	,480
Informação trabalho	13	3	5	4,31	,855
Informação tecnologias	13	3	5	4,31	,630
Regras utilização	13	3	5	4,31	,751
Informação finalidade	13	3	5	3,92	,862
Informação consequências	13	2	5	3,77	1,013
Informação tecnologias	13	3	5	4,31	,751
Ajustadas ao trabalho	13	2	5	4,15	,899
Controlo Resultados	13	4	5	4,31	,480
Controlo Processo	13	3	5	4,08	,641
Supervisão	13	1	4	2,54	1,050
Controlo	12	1	4	2,50	1,000
Valid N	12				

2. Comparação das Médias Obtidas Consoante a Realização de Teletrabalho

Comunicação	Média	N
Sim	4,86	7
Não	4,50	6
Total	4,69	13

Informação trabalho	Média	N
Sim	4,43	7
Não	4,17	6
Total	4,31	13

Informação tecnologias	Média	N
Sim	4,57	7
Não	4,00	6
Total	4,31	13

Regras utilização	Média	N
Sim	4,43	7
Não	4,17	6
Total	4,31	13

Informação finalidade	Média	N
Sim	4,14	7
Não	3,67	6
Total	3,92	13

Informação consequências	Média	N
Sim	3,86	7
Não	3,67	6
Total	3,77	13

Informação tecnologias	Média	N
Sim	4,71	7
Não	3,83	6
Total	4,31	13

Ajustadas ao trabalho	Média	N
Sim	4,57	7
Não	3,67	6
Total	4,15	13

Controlo Resultados	Média	N
Sim	4,57	7
Não	4,00	6
Total	4,31	13

Controlo Processo	Média	N
Sim	4,14	7
Não	4,00	6
Total	4,08	13

Supervisão	Média	N
Sim	2,14	7
Não	3,00	6
Total	2,54	13

Controlo	Média	N
Sim	2,00	6
Não	3,00	6
Total	2,50	12

3. Perspetiva do Supervisor

	N	Resposta
Comunicação	1	5,00
Informação trabalho	1	4,00
Informação tecnologias	1	4,00
Regras utilização	1	5,00
Informação finalidade	1	4,00
Informação consequências	1	4,00
Informação tecnologias	1	5,00
Ajustadas ao trabalho	1	4,00
Controlo Resultados	1	5,00
Controlo Processo	1	4,00
Supervisão	1	2,00
Controlo	0	
Valid N	0	

Dimensão 3: «Poderes do Empregador»

1. Análise das Médias Obtidas pela Totalidade dos Respondentes

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Regras conduta	13	1	5	3,92	1,115
Instruções presenciais	13	1	5	3,85	1,281
Modo prestação	13	1	5	3,69	1,251
Tarefas	13	1	5	3,23	1,363
Horário trabalho	13	1	5	3,00	1,826
Local atividade	13	1	5	3,54	1,761
Controlo cumprimento	13	1	5	3,54	,967
Inspeção	13	1	5	3,38	1,193
Sanções	13	1	4	3,00	1,080
Instruções tecnologias	13	2	5	3,77	1,013
Funções teletrabalho	7	3	5	3,86	,900
Pessoa responsável	7	3	5	4,14	,900
Regras forma eletrónica	7	3	5	4,14	,900
Trabalho tecnologias	13	1	5	3,77	1,235
Horário tecnologias	13	1	5	3,00	1,472
Visitas domicílio	7	1	3	1,71	,951
Valid N	7				

2. Comparação das Médias Obtidas Consoante a Realização de Teletrabalho

Regras Conduta	Média	N
Sim	3,86	7
Não	4,00	6
Total	3,92	13

Instruções presenciais	Média	N
Sim	3,57	7
Não	4,17	6
Total	3,85	13

Modo Prestação	Média	N
Sim	3,29	7
Não	4,17	6
Total	3,69	13

Tarefas	Média	N
Sim	3,14	7
Não	3,33	6
Total	3,23	13

Horário de trabalho	Média	N
Sim	2,43	7
Não	3,67	6
Total	3,00	13

Local de atividade	Média	N
Sim	3,00	7
Não	4,17	6
Total	3,54	13

Controlo cumprimento	Média	N
Sim	3,71	7
Não	3,33	6
Total	3,54	13

Inspeção	Média	N
Sim	3,29	7
Não	3,50	6
Total	3,38	13

Sanções	Média	N
Sim	3,00	7
Não	3,00	6
Total	3,00	13

Instruções tecnologias	Média	N
Sim	3,57	7
Não	4,00	6
Total	3,77	13

Funções teletrabalho	Média	N
Sim	3,86	7
Total	3,86	7

Pessoal responsável	Média	N
Sim	4,14	7
Total	4,14	7

Regras forma eletrónica	Média	N
Sim	4,14	7
Total	4,14	7

Trabalho tecnologias	Média	N
Sim	3,86	7
Não	3,67	6
Total	3,77	13

Horário tecnologias	Média	N
Sim	2,71	7
Não	3,33	6
Total	3,00	13

Visitas ao domicílio	Média	N
Sim	1,71	7
Total	1,71	7

3. Perspetiva do Supervisor

	N	Resposta
Regras conduta	1	4,00
Instruções presenciais	1	5,00
Modo prestação	1	2,00
Tarefas	1	2,00
Horário trabalho	1	1,00
Local atividade	1	1,00
Controlo cumprimento	1	4,00
Inspeção	1	4,00
Sanções	1	4,00
Instruções tecnologias	1	4,00
Funções teletrabalho	1	4,00
Pessoa responsável	1	3,00
Regras forma eletrónica	1	4,00
Trabalho tecnologias	1	4,00
Horário tecnologias	1	2,00
Visitas domicílio	1	2,00
Valid N	1	

Dimensão 4: «Relação entre Trabalhador e Supervisor»

1. Análise das Médias Obtidas pela Totalidade dos Respondentes

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Necessidade supervisão	12	1	3	1,33	,651
Necessidade contacto	12	1	5	2,92	1,379
Definição objetivos	12	3	5	4,25	,754
Confiança supervisor	13	2	5	3,77	,927
Feedback	13	2	5	3,54	1,050
Trabalho colaborativo	13	2	5	4,15	,899
Espírito colaboração	13	3	5	4,23	,725
Trabalho equipa	13	2	5	3,69	,947
Compreensão colegas	5	4	5	4,80	,447
Contacto supervisor	13	2	5	4,23	,927
Contacto colegas	12	2	5	4,25	,965
Eletrónica e presencial	13	2	5	4,00	1,080
Comunicação chefia	13	1	5	4,15	1,144
Comunicação colegas	12	2	5	3,92	1,084
Comunicação eletrónica	6	4	5	4,83	,408
Reuniões e eventos	6	3	5	4,00	,632
Valid N	5				

2. Comparação das Médias Obtidas Consoante a Realização de Teletrabalho

Necessidade supervisão	Média	N
Sim	1,00	6
Não	1,67	6
Total	1,33	12

Necessidade contacto	Média	N
Sim	2,50	6
Não	3,33	6
Total	2,92	12

Definição objetivos	Média	N
Sim	4,67	6
Não	3,83	6
Total	4,25	12

Confiança supervisor	Média	N
Sim	4,00	7
Não	3,50	6
Total	3,77	13

Feedback	Média	N
Sim	3,43	7
Não	3,67	6
Total	3,54	13

Trabalho colaborativo	Média	N
Sim	4,29	7
Não	4,00	6
Total	4,15	13

Espírito colaboração	Média	N
Sim	4,43	7
Não	4,00	6
Total	4,23	13

Trabalho em equipa	Média	N
Sim	4,29	7
Não	3,00	6
Total	3,69	13

Compreensão colegas	Média	N
Sim	4,80	5
Total	4,80	5

Contacto supervisor	Média	N
Sim	4,29	7
Não	4,17	6
Total	4,23	13

Contacto colegas	Média	N
Sim	4,33	6
Não	4,17	6
Total	4,25	12

Eletrónica e presencial	Média	N
Sim	3,71	7
Não	4,33	6
Total	4,00	13

Comunicação chefia	Média	N
Sim	3,86	7
Não	4,50	6
Total	4,15	13

Comunicação colegas	Média	N
Sim	3,17	6
Não	4,67	6
Total	3,92	12

Comunicação eletrónica	Média	N
Sim	4,83	6
Total	4,83	6

Reuniões e eventos	Média	N
Sim	4,00	6
Total	4,00	6

3. Perspetiva do Supervisor

	N	Resposta
Necessidade supervisão	0	
Necessidade contacto	0	
Definição objetivos	0	
Confiança supervisor	1	4,00
Feedback	1	4,00
Trabalho colaborativo	1	4,00
Espírito colaboração	1	4,00
Trabalho equipa	1	4,00
Compreensão colegas	0	
Contacto supervisor	1	5,00
Contacto colegas	0	
Eletrónica e presencial	1	5,00
Comunicação chefia	1	4,00
Comunicação colegas	0	
Comunicação eletrónica	0	
Reuniões e eventos	0	
Valid N	0	

Dimensão 5: «Conciliação entre a Vida Pessoal e a Vida Profissional

1. Análise das Médias Obtidas pela Totalidade dos Respondentes

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Flexibilização horário	12	3	5	4,25	,754
Necessidade empresa	13	2	5	4,15	,987
Necessidade trabalhador	13	2	5	3,92	1,115
Eficácia	12	3	5	4,33	,778
Articulação	13	2	5	3,77	1,301
Conflito papéis	12	1	5	3,08	1,311
Desvinculação	12	1	5	2,67	1,303
Disponibilidade	12	2	5	2,83	,835
Visitas domicílio	6	1	5	2,67	1,506
Valid N	6				

2. Comparação das Médias Obtidas Consoante a Realização de Teletrabalho

Flexibilização horário	Média	N
Sim	4,50	6
Não	4,00	6
Total	4,25	12

Necessidade empresa	Média	N
Sim	4,00	7
Não	4,33	6
Total	4,15	13

Necessidade trabalhador	Média	N
Sim	4,57	7
Não	3,17	6
Total	3,92	13

Eficácia	Média	N
Sim	4,50	6
Não	4,17	6
Total	4,33	12

Articulação	Média	N
Sim	4,43	7
Não	3,00	6
Total	3,77	13

Conflito papéis	Média	N
Sim	3,50	6
Não	2,67	6
Total	3,08	12

Desvinculação	Média	N
Sim	3,00	6
Não	2,33	6
Total	2,67	12

Disponibilidade	Média	N
Sim	2,67	6
Não	3,00	6
Total	2,83	12

Visitas ao domicílio	Média	N
Sim	2,67	6
Total	2,67	6

3. Perspetiva do Supervisor

	N	Resposta
Flexibilização horário	0	
Necessidade empresa	1	2,00
Necessidade trabalhador	1	5,00
Eficácia	0	
Articulação	1	5,00
Conflito papéis	0	
Desvinculação	0	
Disponibilidade	0	
Visitas domicílio	0	
Valid N	0	

Opinião Geral acerca do Teletrabalho

1. Análise das Médias Obtidas pela Totalidade dos Respondentes

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Teletrabalho para a Empresa	13	3	5	4,23	,599
Teletrabalho para o Teletrabalhador	13	2	5	4,31	,855
Teletrabalho para a Sociedade	12	3	5	4,25	,754
Satisfação com o Teletrabalho	13	1	5	4,00	1,155
Valid N	12				

2. Comparação das Médias Obtidas Consoante a o Grupo

Realização de Teletrabalho		Empresa	Teletrabalhador	Sociedade	Satisfação
Sim	Média	4,57	4,71	4,50	4,71
	N	7	7	6	7
	Desvio-Padrão	,535	,488	,837	,488
Não	Média	3,83	3,83	4,00	3,17
	N	6	6	6	6
	Desvio-Padrão	,408	,983	,632	1,169
Total	Média	4,23	4,31	4,25	4,00
	N	13	13	12	13
	Desvio-Padrão	,599	,855	,754	1,155

3. Perspetiva do Supervisor

	Empresa	Teletrabalhador	Sociedade	Satisfação
Resposta	4,00	4,00	5,00	4,00
N	1	1	1	1